



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Aplikace metody QFD v pohostinství

The Application of the QFD Method in the Restaurant Services

Student: Žaneta Vaňharová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA

Ostrava 2016

## Zadání bakalářské práce

Student: **Žaneta Vaňharová**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku

Téma: Aplikace metody QFD v pohostinství  
The Application of the QFD Method in the Restaurant Services

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoreticko-metodologická východiska metody QFD
  3. Analytická část metody QFD
  4. Návrhy a doporučení vycházející z aplikace QFD metody
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BLECHARZ, Pavel. *Kvalita a zákazník*. Praha: Ekopress, 2015. 160 s. ISBN 978-80-87865-20-0.

KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

VEBER, J., M. HŮLOVÁ a A. PLÁŠKOVÁ. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2010. 359 s. ISBN 978-80-7261-210-9.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

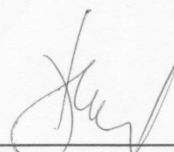
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 06.05.2016



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

## **Prohlášení**

*Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.*

V Ostravě dne 6. května 2016

.....*Vaňharová*.....

**Žaneta Vaňharová**

## **Poděkování**

*Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Haně Štverkové, Ph.D., MBA za cenné rady a připomínky při vedení bakalářské práce.*

## OBSAH

1	ÚVOD.....	4
2	TEORETICKO-METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA METODY QFD .....	6
2.1	POJETÍ SLUŽEB.....	6
2.2	KVALITA.....	9
2.3	TECHNIKY KVALITY .....	16
2.4	METODIKA PRÁCE .....	22
2.5	SHRNUTÍ .....	24
3	ANALYTICKÁ ČÁST METODY QFD.....	26
3.1	RESTAURACE NA KOVÁRNĚ.....	26
3.2	PLÁN SBĚRU DAT .....	30
3.3	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	31
3.4	QFD.....	33
3.5	OKNO ZÁKAZNÍKA .....	38
3.6	MYSTERY SHOPPING.....	40
3.7	SHRNUTÍ .....	40
4	NÁVRHY A DOPORUČENÍ VYCHÁZEJÍCÍ Z APLIKACE QFD METODY .....	42
4.1	RYCHLOST OBSLUHY .....	42
4.2	KVALITNÍ JÍDLO .....	44
4.3	PRAVIDELNOST ÚKLIDU .....	44
4.4	ŠÍŘKA SORTIMENTU .....	45
4.5	SHRNUTÍ .....	47
5	ZÁVĚR.....	48
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	50
	SEZNAM ZKRATEK.....	53
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	
	SEZNAM PŘÍLOH	
	PŘÍLOHY	

# 1 Úvod

V dnešním vysoce konkurenčním prostředí získává pojem kvalita zcela nový význam. Společnosti se snaží dělat vše proto, aby přesvědčily zákazníky, že právě ony produkují ty nejkvalitnější výrobky a poskytují ty nejkvalitnější služby. Chtějí-li podnikatelé na trhu uspět, musí nabízet kvalitnější produkt nebo službu za stejnou cenu nebo stejně kvalitní produkt nebo službu levněji. Řada podnikatelů, především ve službách si uvědomuje, že cenová válka není to, s čím se chtějí ve svém podnikání potýkat. Musí se tedy odlišit kvalitou poskytovaných služeb.

Pro podnikatele je důležité, aby variabilita kvality byla co nejnižší, tedy aby kvalita poskytovaných služeb byla v čase konstantní. Zákazník musí vědět, že v případě opakované spotřeby, bude jeho potřeba uspokojena ve stejné míře. V případě vysoké variability kvality služeb bude podnikatel čelit snižující se poptávce po jeho službách. Za situace, kdy zákazník hodnotí službu negativně, může se cítit oprávněně nespokojen. Na základě zmíněného nespokojení již služby podnikatele nemusí v budoucnu využít a podnikatel tak ztrácí zákazníka. Zákazníků však v celkovém důsledku může ztratit více, neboť se nespokojený zákazník se svou zkušeností podělí v rámci rodiny, v rámci sociální skupiny, popř. v rámci sociální sítě nebo v prostředí hodnotící mobilní aplikace. Na základě jednoho nekvalitního provedení služby tak podnikatel může ztratit velké množství potenciálních zákazníků. Poskytovatel služby se tedy musí snažit o maximální kvalitu provedení služby, ale také musí naslouchat zákazníkům, aby mohl proces poskytování služeb upravit tak, aby maximalizoval spokojenost zákazníků.

Hlavním cílem předkládané bakalářské práce je **aplikace metody QFD ve vybraném podniku v oblasti pohostinství a na základě této metody navrhnout opatření na zlepšení procesu poskytování služeb**. Dílčím cílem práce je **zhodnocení spokojenosti zákazníků s kvalitou poskytovaných služeb v daném pohostinském zařízení**.

Bakalářská práce se skládá z pěti částí, z nichž první je úvod a poslední je závěr. Ve druhé části práce, která má název Teoreticko-metodologická východiska metody QFD, budou vymezeny základní pojmy, pojící se k tématu bakalářské práce. Jako první budou představeny

základní pojmy, které se týkají kvality služeb. Následně bude pro účel vymezení požadavků zákazníků využita metodika QFD. V této části bakalářské práce bude také představena metoda Okno zákazníka a Paretova analýza. Na závěr bude popsán proces dotazování a pozorovací technika mystery shopping. Ve třetí části bakalářské práce bude nejdříve vymezen podnik, resp. provozovna, ve které následně budou aplikovány metody, které byly detailně popsány v teoreticko-metodologické části práce. V této části bude mimo jiné vymezen plán sběru dat pro aplikační část práce. Ve čtvrté části práce budou vytvořeny návrhy, které zvýší kvalitu služeb. Tyto návrhy budou vytvořeny na základě výstupů z aplikací metod kvality.



## 2 Teoreticko-metodologická východiska metody QFD

Tato kapitola bakalářské práce je věnována teorii, která popisuje a vysvětluje pojmy týkající se služeb a kvality. Jsou zde vymezeny techniky kvality, a to QFD, Okno zákazníka, Paretova analýza. Dále je zde vymezena metodika práce, která se týká dotazování a mystery shoppingu. V poslední části je detailně popsán plán sběru dat pro tuto bakalářskou práci.

### 2.1 Pojetí služeb

V současné době význam služeb stále roste. Dříve byl prodej zboží doprovázen poskytováním služeb, kdežto v dnešní době je tomu naopak. Zvyšující se význam služeb ve společnosti se promítá do zaměstnanosti ve službách a v růstu podílu služeb na HDP. V rozvinutých zemích činí podíl služeb na HDP 70 až 75 % (Vašítková, 2008).

Kotler (2013, s. 394) definuje službu jako *„jakýkoliv úkon nebo výkon, který jedna strana poskytuje druhé straně, a který je ve své podstatě nehmotatelný a nezakládá žádná vlastnická práva. Její výroba může, ale nemusí být vázána na fyzický výrobek.“*

Druhá definice služeb vychází z normy ČSN EN ISO 9000:2009 (2009, s. 25) a zní: *„Služba je výsledkem nejméně jedné činnosti nezbytně prováděné na rozhraní mezi dodavatelem a zákazníkem a je obecně nehmotná.“*

Služby mají pět základních vlastností, jež je odlišují od běžných hmotných produktů. Těmito vlastnostmi jsou:

- **Nehmatatelnost** – služby nemohou být prohlédnuty, ochutnány nebo poslechnuty než se spotřebitel odhodlá k nákupu. Na základě tohoto faktu může u zákazníků panovat větší míra nejistoty při rozhodování o koupi služby. Aby zákazník snížil svou nejistotu, odvozuje si předpoklad kvality služby od ceny, lidí, vybavení a materiálu (Vašítková, 2008).
- **Neoddělitelnost** – poskytované služby nelze, na rozdíl od hmotných výrobků, nijak rozdělit. Zákazníci a poskytovatelé jsou ve vzájemné interakci, což je jedna ze zvláštních charakteristik služeb (Vašítková, 2008).

- **Proměnlivost** – proměnlivost služeb je příčinou, že zákazníkovi nemusí být vždy nabídnuta služba ve stejné kvalitě. Kvalita služeb je závislá na tom, kým, kdy, kde a jak jsou služby poskytovány (Vašítková, 2008).
- **Pomíjivost** – službu nelze nijak skladovat či uchovávat. Pomíjivost může být problémem při změně poptávky (Kotler, 2013).
- **Absence vlastnictví** – při nákupu hmotných statků přechází vlastnické právo na zákazníka. Ovšem při poskytování služby zákazníkovi nevzniká vlastnické právo, kupuje si pouze právo na poskytnutí služby (Vašítková, 2008).

Výrobci, distributoři a maloobchodníci poskytují služby s přidanou hodnotou nebo jako dokonalou obsluhu zákazníka, a to z toho důvodu, aby se odlišili od ostatních. Velké množství firem, které poskytují služby, využívají k oslovení svých zákazníků internet a některé firmy působí na trhu pouze online (Kotler, 2013).

### 2.1.1 Kategorie služeb

Celková nabídka může zahrnovat větší či menší zastoupení služeb. Rozlišujeme pět základních kategorií nabídky:

- **Ryze hmotné zboží** – jde o hmotné zboží jako například kniha, krém či máslo bez dalších doprovodných služeb.
- **Hmotné zboží s doprovodnými službami** – hmotný výrobek jako například automobil je doplněný jednou či více službami, například servisem.
- **Hybrid** – jedná se o nabídky jídel v restauracích, kde hmotný výrobek a služba mají stejnou váhu.
- **Dominantní služba s doprovodným menším zbožím a službami** – jedná se o výraznou hlavní službu, která je doprovázena dodatečnými službami nebo podpurným zbožím jako například cesta letadlem s podpurným zbožím v podobě občerstvení a nápojů.
- **Ryzí služba** – je to čistá služba bez doprovodných produktů jako například masáž (Kotler, 2013).

Dále se mohou služby lišit podle toho, jestli jsou **založené na zařízení** například automatické myčky aut nebo **na lidech** jako například mytí oken. Pokud jsou služby založené

na lidech, může se jejich kvalita výrazně odlišovat, a to podle toho, zda tyto služby poskytují kvalifikovaní, nekvalifikovaní nebo odborní pracovníci. Společnosti, které poskytují služby, si mohou vybrat, jakým **procesem** svoje služby budou poskytovat zákazníkům. Například některé restaurace jsou provozovány jako samoobslužné jídelny nebo bufety, a jiné jako romantické restaurace. U některých služeb je vyžadována **přítomnost klientů** a u jiných nikoli. Jedná se například o nějaký operační zákrok u pacienta, u kterého je přítomnost klienta nezbytná, nebo oprava automobilu, která se obejde bez přítomnosti klienta (Kotler, 2013).

### 2.1.2 Pohostinství

Ve výkladovém slovníku Cestovního ruchu je pohostinství označeno jako veřejné stravování neboli živnostenská činnost. Druhý pohled na pohostinství přiřazuje ke stravovacím službám i služby ubytovací (Zelenka, 2012).

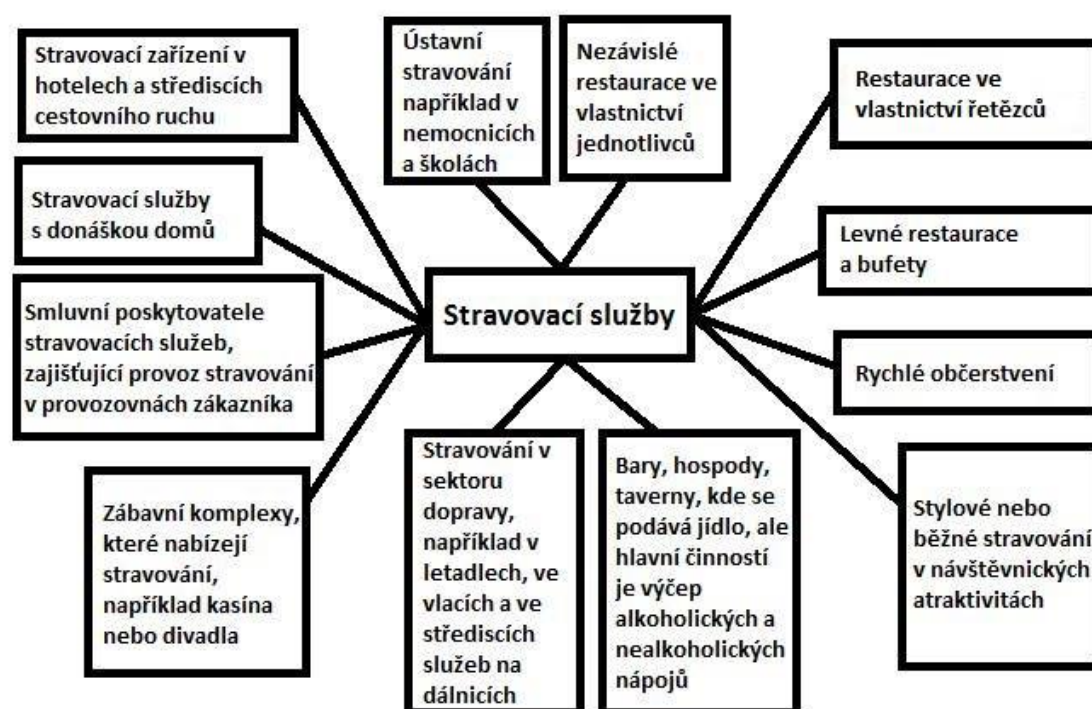
Beránek (2004) definuje stravovací služby jako výrobu, přípravu a rozvoz jídel za účelem jejich prodeje v rámci provozování hostinské činnosti, ve školní jídelně, menze, při stravování osob vykonávajících vojenskou službu, pro zdravotní a sociální služby, při stravování zaměstnanců, podávání občerstvení a při podávání pokrmu v rámci ubytovacích služeb a cestovního ruchu.

Stravovací služby jsou dle živnostenského zákona zařazeny do živnosti hostinské, která spadá do kategorie ohlašovacích živností řemeslných. Tato živnost v sobě zahrnuje činnosti jako je příprava a prodej pokrmů, nápojů k bezprostřední spotřebě, buď v zařízeních poskytovatele, nebo doma u zákazníků. V případě, že zůstane povaha živnosti zachována, lze provádět prodej pomocí automatů, doplňkový prodej, půjčování stolních společenských her a provozování her (Businessinfo, 2011).

Výše uvedené definice jsou až na drobné obsahové rozdíly obdobné, avšak v bakalářské práci bude využíváno vymezení dle živnostenského zákona.

Stravovací služby jsou činností velmi různorodou, jak znázorňuje obrázek č. 2.1.

Obrázek 2.1 – Různé typy stravovacích služeb



Zdroj: Vlastní zpracování dle Horner (2003, s. 352)

## 2.2 Kvalita

Kvalita je dle ČSN EN ISO 9000:2009 (2009, s. 18) definována jako „*Stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků*“. Pojem inherentní znak označuje takovou vlastnost výrobku nebo služby, která podmiňuje její funkci nebo funkce, například vůně pro parfém nebo výkon pro jakýkoliv motor. Nenadál (2008, s. 14) definuje kvalitu jako „*komplexní vlastnost výrobků, služeb, informací, lidí i systémů, projevující se určitou mírou schopnosti plnit požadavky, které jsou na ně kladeny*“. V literatuře jsou známy i odlišné definice kvality, jako jsou:

- jakost je způsobilost k užití,
- jakost je shoda s požadavky,
- jakost je minimum ztrát, které výrobek od okamžiku své expedice společnosti způsobí (Veber. 2002).

Macurová (2008) si všímá faktu, že v definicích kvality nejde jen o požadavky zákazníka, neboť počet subjektů, kteří mají zájem o kvalitu je mnohem širší. Jedná se o tzv. zainteresované strany (zákazníci, zaměstnanci, vlastníci, věřitelné). Při pohledu na kvalitu výrobku nebo služeb očekáváme splnění tří atributů, jako jsou:

- **Bezvadnost** – má-li být výrobek či služba kvalitní nemůže mít vady či nedostatky. Zákazník elementární nedostatky zpravidla snadno odhalí.
- **Kvalitativní parametry** – produkt či služba jsou považovány za kvalitní pouze v případě, když kvalitativní parametry poskytují požadovanou funkčnost.
- **Stabilita** – neméně důležitým aspektem je stabilita jakosti. Zákazníci očekávají, že kvalita výrobku či služby bude stabilní (Veber, 2010).

Kvalita zrcadlí míru uspokojení potřeb a požadavků zákazníka. Zákazník má zcela různé nároky na kvalitu produktu nebo služby. Zákazník může své nároky na kvalitu měnit, a to v závislosti na změně jeho potřeb, kupní síly nebo vlivem vědeckotechnického pokroku a novinek, které se mohou na trhu objevit (Macurová, 2008).

### 2.2.1 Kvalita služeb

Význam kvality služeb v dnešním světě roste, neboť rostou nároky spotřebitelů. Kvalita služby je při její nehmotnosti faktorem, jež může představovat podstatnou konkurenční výhodu. Kvalitní služby jsou výsledkem poznávání potřeb svých zákazníků. U služeb rozlišujeme dvě základní složky kvality:

- **Produkt služby** – vztahuje se k relativně měřitelným prvkům. Může to být například čistota oděvů z čistírny nebo vzhled účesu od kadeřníka. Hodnocení produktu služby může být v určitých případech prováděno pouze odborníkem, např. oprava auta.
- **Proces služby** – vztahuje se k procesu komunikace, vstřícnosti, spolehlivosti, dostupnosti a vlídnosti personálu.

Proces služby a produkt jsou nerozdělitelná kritéria pro celkovou kvalitu, kterou vnímá zákazník. Obrázek 2.2 zachycuje proces hodnocení kvality služby zákazníkem (Blecharz, 2015).

Obrázek 2.2 – Hodnocení kvality služeb



Zdroj: Blecharz (2015, s. 125)

Očekávání zákazníků se může zcela odlišovat od výsledného produktu nebo služby. Na jedné straně může být očekávání naplněno pozitivní reakcí z konečného produktu nebo služby, na straně druhé může být reakce zákazníka negativní, a to například z důvodu špatného splnění nebo pochopení zákaznickova požadavku, ale také z celkového procesu služby (Kotler, 2013).

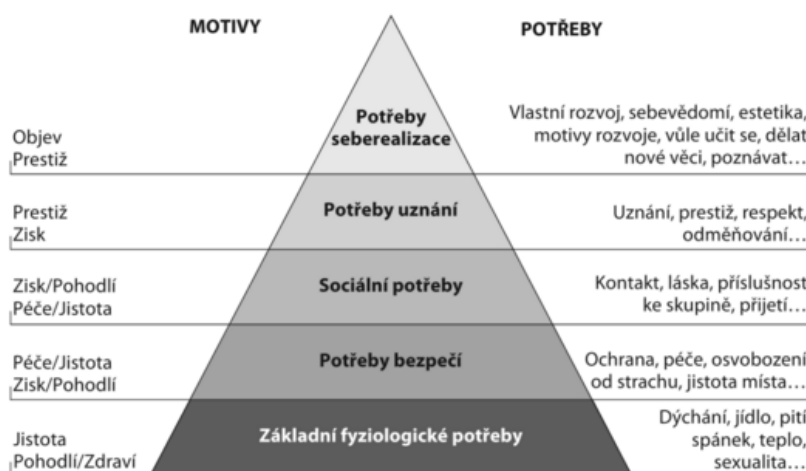
## 2.2.2 Zákazník

Veškeré aktivity, které jsou zaměřené na jakost, jsou ve firmách prováděny z důvodu uspokojení potřeb zákazníka, neboť zákazník platí za výrobky a služby. Zákazník je tedy osoba, resp. skupina osob, která od určitého subjektu přijímá výrobky nebo služby. Lze říci, že orientace na zákazníka je podstatou celého podnikání. Zákazníky lze rozčlenit na externí a interní. Externím zákazníkem může být velkoobchod, firma, spotřebitel, kdežto interním zákazníkem je následující pracoviště nebo proces. Uspokojení zákazníka vychází z podrobné znalosti jeho potřeb (Macurová, 2008).

Zákazník nakupuje na základě svého nákupního motivu, který vychází z nenaplnění jeho potřeb. Potřeby zákazníka se řídí dle určité hierarchie, tzv. pyramidy potřeb, která je znázorněna v obrázku č. 2.3. Základní východiska Maslowovi teorie potřeb vychází z předpokladů, že každý člověk je stále nespokojený. Nákupní chování člověka mohou ovlivnit pouze neuspokojené potřeby, neboť potřeby uspokojené nejsou motivátorem. Tento

fakt představuje důležitý faktor pro prodejce, neboť neustále může hledat zákazníkovi nespokojené potřeby. Dalším faktem teorie potřeb je agregace jednotlivých potřeb do skupin a následné hierarchické seřazení skupin potřeb dle významu pro jednotlivce. Jakmile je jedna skupina potřeb uspokojena, je objevena druhá skupina potřeb, jejichž uspokojení přináší vyšší kvalitu života (Nový, 2006).

Obrázek 2.3 - Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Nový (2006, s. 18)

Spokojenost zákazníka je určována na základě očekávání, která zákazník obvykle při hodnocení kvality služeb využívá. Tato očekávání lze shrnout do pěti širších pojmů:

- **Hmotné prvky** – k těmto prvků patří například vzhled provozovny, oblečení a vzhled zaměstnanců nebo porce jídla v restauraci.
- **Spolehlivost** – přesnost výkonu služby, např. přesný odjezd vlaku.
- **Schopnost reakce** – schopnost pružně reagovat na potřeby zákazníků.
- **Jistota** – jedná se zejména o kvalifikaci a důvěryhodnost provozovatele služby.
- **Empatie** – pochopení potřeb a požadavků zákazníka, základem je dobrá komunikace mezi poskytovatelem služby a zákazníkem.

Spokojenost lze vyjádřit pocitem potěšení nebo zklamání zákazníka, které vychází z porovnání skutečného a předpokládaného výkonu. Pokud se skutečný výkon nerovná předpokládanému výkonu, pak je zákazník nespokojen. Ovšem, pokud skutečný výkon odpovídá předpokládanému výkonu, potom je zákazník spokojen (Kotler, 2013).

### 2.2.3 Koncepce systémů jakosti

Jedinečnost procesů v různých oblastech lidské činnosti zapříčinila vznik variantních strategických přístupů k managementu jakosti. V současné době jsou aplikovány nejčastěji následující přístupy:

- a) **Vlastní přístup** - jedná se o přístup, který je využíván nejčastěji u nadnárodních korporací, které si za dobu své existence vytvořily propracovaný systém managementu jakosti. Tento systém často koresponduje se systémy TQM.
- b) **Systém na bázi standardů** – v současném tržním prostředí existuje řada standardů, například ISO normy řady 9000, VDI normy, odvětvové normy pro specifické provozy (farmaceutické a potravinářské provozy) (Blecharz, 2011).
- c) **Systém na bázi komplexního řízení jakosti** – Koncepce TQM vznikala během druhé poloviny 20. století zejména v Japonsku, následně v USA a v Evropě. Jedná se o filozofii, avšak samotná filozofie je poměrně těžko uchopitelná. Na podporu byly vyvinuty excellence modely organizací. V Evropě patří mezi nejrozšířenější model EFQM Model Excellence, který byl vytvořen Evropskou nadací pro jakost (Nenadál, 2008).

Nelze přesně říci z jaké koncepce systému managementu kvality metoda QFD vychází, protože v praxi se všechny tyto koncepce kombinují.

### 2.2.4 Management jakosti

Zabezpečení požadované úrovně kvality není jen otázkou bedlivé předvýrobní či výstupní kontroly. Jakost musí být zajišťována v celém reprodukčním procesu (Macurová, 2008). Management jakosti je normou ČSN EN ISO 9000:2009 (2009, s. 14) vymezen jako „*koordinované činnosti pro vedení a řízení organizace, pokud se týče jakosti.*“ Činnosti managementu jakosti lze rozdělit dle obrázku č. 2.4.



Obrázek 2.4 – Management jakosti



Zdroj: Nenadál (2008, s. 15)

Plánování jakosti je strategickým souborem procesů, zaměřená na stanovení cílů v oblasti jakosti. Řízení jakosti je souhrn činností, které jsou zaměřené na plnění požadavků na jakost. Konkrétně se jedná například o řízení výroby nebo nákup. Prokazování jakosti v sobě zahrnuje činnosti, které ověřují nebo posuzují shody, tedy audit. Poslední část managementu jakosti je zlepšování jakosti. Jedná se o souhrn činností, které vedou k vyšší jakosti produktu, služby, procesu, aj. (Nenadál, 2008).

### 2.2.5 Plánování kvality služeb

Při navrhování služeb je nutno dodržet určité kroky k tomu, aby byla výsledná kvality služby konkurenceschopná. Při plánování jsou zohledňovány měřitelné znaky procesu, které je nutno splnit. Mezi tyto znaky patří časové, cenové a technické parametry procesu nebo produktu. Aby bylo možno těchto parametrů dosahovat, je nutno adekvátně zajistit technické, lidské a ostatní zdroje. Služba tedy musí mít určité zázemí, které zákazník ve výsledku nevidí.

Dalším úkolem při plánování úrovně kvality služeb je navrhnout prostředí, ve kterém služba bude poskytována. Toto prostředí je opět nutno vybavit technikou a lidmi. Plánujeme tedy to, co zákazník při využití služby uvidí.

Požadavky zákazníků je nutno neustále zjišťovat a monitorovat. Na základě těchto zjištěných požadavků se provádí nápravná opatření. Jednou z metod, která reflektuje požadavky, hlas zákazníka je metoda QFD, která bude detailně popsána v další části práce (Blecharz, 2015).

## 2.2.6 Hodnocení kvality služeb

Hodnocení kvality služeb je činnost, která se realizuje prostřednictvím srovnávání charakteristik kvality. Na základě charakteristik lze vyjádřit úroveň kvality služeb. Jejich srovnání může být realizováno vůči:

- **Standardům** – může se jednat o závazné normy, podnikové normy, či oborové normy.
- **Konkurencí** – srovnání vůči konkurenčnímu produktu se stejným zamýšleným použitím.
- **Požadavkům zákazníka** – srovnání vůči očekávání zákazníka. Zákazník má určitá očekávání, která následně srovnává s poskytnutou službou. Výsledky střetu očekávání a provedené služby zachycuje tabulka 2.1.

*Tabulka 2.1- Očekávání zákazníka vs. provedená služba*

	Relace		Výsledek
Očekávání zákazníka	>	Provedená služba	Nespokojený zákazník
Očekávání zákazníka	=	Provedená služba	Spokojený zákazník
Očekávání zákazníka	<	Provedená služba	Spokojený a loajální zákazník

*Zdroj: Blecharz (2011, s. 99)*

Charakteristiky jakosti je možno rozdělit na:

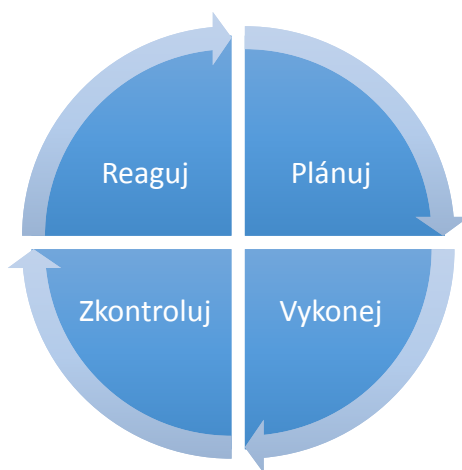
- **Proměnné** – jedná se o kvantifikovatelné proměnné, které lze vědecky vyjádřit. Jedná se tedy například o technické vlastnosti produktu, jako je rychlost, tlak, rozlišení, objem.
- **Atributy** – jedná se o nekvantifikovatelné atributy, u kterých je využito subjektivního hodnocení, například vzhled účesu.

Při hodnocení kvality je nutno zahrnout faktor času. Propojením faktoru času a kvality vzniká určitá variabilita kvality, tedy proměnnost kvality v čase. Variabilitu kvality je možno vyhodnocovat prostřednictvím statistických nástrojů (modus, medián, směrodatná odchylka, rozptyl) popř. pomocí vhodných grafických výstupů (histogram, box diagram, QQ graf) (Blecharz, 2011).

### 2.2.7 Zlepšování kvality služeb

Jedná se o činnosti, jejichž cílem je zvýšení úrovně kvality poskytovaných služeb ve srovnání s předchozím obdobím. Pro zlepšování kvality lze využít Demingova cyklu PDCA (Plan – Do – Check – Act). Cyklus se skládá ze čtyř částí, ve kterých by mělo probíhat zlepšování kvality (Nenadál, 2008). Cyklus je znázorněn v obrázku č. 2.5.

Obrázek 2.5 – Cyklus PDCA



Zdroj: Nenadál (2008, s. 233)

V první fázi cyklu je nutno realizovat činnosti, které daný problém analyzují. Jedná se tedy o shromáždění, utřídění a analýzu potřebných dat, což má za následek odhalení určitých skutečností. Na základě zjištěných skutečností se hledají možnosti zlepšení ve formě nápravných nebo preventivních opatření. V druhé fázi cyklu se tyto možnosti zlepšení implementují. Ve třetí fázi cyklu probíhá sběr a analýza naměřených dat, které vycházejí z pozměněného systému. V poslední fázi PDCA cyklu probíhá zhodnocení, zda provedená opatření byla úspěšná. V případě, že daná opatření byla úspěšná, přesouváme se do prvního kroku cyklu ve snaze dosáhnout vyšší úrovně jakosti. V případě, že nápravná opatření úspěšná nebyla, hledáme nové cesty jak daný problém vyřešit (Veber, 2002).

### 2.3 Techniky kvality

V této části kapitoly, která je zaměřena na techniky kvality neboli metody kvality, bude podrobně popsána metoda Quality Function Deployment, zkráceně QFD. Tato část bude

zaměřena na definici základních pojmů, využití metody QFD a na její historii. Další část bude věnována metodě kvality nazvané Okno zákazníka a Paretově analýze. Bude popsáno k čemu tato metoda slouží, jak funguje a jaké je její využití.

### 2.3.1 QFD

Quality Function Deployment je metoda, jejíž název lze přeložit jako „*metoda převedení požadavků do specifikací produktu a činností organizace*.“ Český překlad názvu této metody není v praxi příliš využíván, využívá se anagramu QFD (Veber, 2010).

Metoda pochází z Japonska, jakožto většina metod z oblasti řízení kvality. Autory metody jsou profesori Yoji Akao a Shigeru Mizuno. Metoda vychází z filozofie „udělej vše na poprvé správně.“ Profesor Yoji Akao v současné době působí na Univerzitě Tamagawa v Tokiu. Dle Blecharze (2015) mezi faktory, které zapříčinily vznik metody, patří:

- **zkreslení požadavků zákazníka,**
- **ztráta informací,**
- **zanedbání konkurence.**

Vznik metody se datuje s rokem 1966. Metoda byla poprvé aplikována u společnosti Mitsubishi Heavy Industry's Kobe Shipyards v roce 1972 v lodní dopravě, konkrétně při návrhu tankerů. Od roku 1977 byla metoda využívána ve společnosti Toyota. V roce 1984 představila automobilka Toyota nové verze automobilů, jejíž technické parametry byly pomocí QFD plánovány. Tyto automobily využívaly na svou dobu poměrně vyspělé technické zařízení (Veber, 2010).

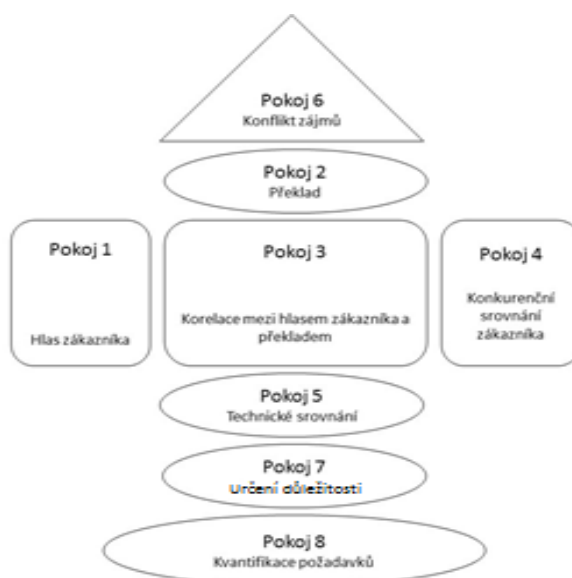
Spoluzakladatel metody QFD je přesvědčen, že vývoj a zlepšování této metody zaslouží uznání. Proto je od roku 1996 udělována tzv. *Akao Prize*. Tato cena je udělována jednotlivcům po celém světě, kteří prokázali vynikající výsledky v oblasti zlepšování a aplikování metody QFD. V roce 2014 tuto cenu jako první Čech získal doc. Ing. Jaroslav Machan, CSc (Qfdi, 2014).

Jeden z tvůrců, Yoji Akao, metodu QFD definuje jako „*proces využitelný pro plánování a vývoj jakostních výrobků v souladu s požadavky zákazníka*.“ (Saatweber, 2011, s. 31). Německá autorka Jutta Saatweber (2011, s. 32) QFD vymezuje metodu jako „*systém*

*spolupráce funkčních oblastí v rámci firmy, pro bezztrátovou transformaci požadavků zákazníka do konečného produktu a služby. Cílem této metody je spokojený zákazník, spolupracovníci a v konečném výsledku i akcionáři.“*

V české literatuře je QFD vymezen jako „systematický proces, který pomáhá identifikovat požadavky zákazníka a přenáší je do všech funkcí a aktivity společnosti tak, že hlas zákazníka je brán neustále na zřetel.“ (Blecharz, 2015, s. 95). Metoda je využívána na samotném počátku plánování jakosti. Základem metody je konstrukce matice, jež se nazývá „Dům kvality“. V původním provedení od autorů měl Dům kvality pět částí. V současné době má Dům kvality osm pokojů. Rozšířená matice Domu kvality je znázorněna v obr. 2.6. V pokročilejších aplikacích metody QFD, zejména v automobilovém odvětví, může být konstruováno několik vzájemně provázaných matic Domu kvality. Postup tvorby matice Domu kvality se u jednotlivých autorů sémanticky liší. Pro tuto práci bude využito postupů dle Blecharze (Blecharz, 2015).

Obrázek 2.6 – Dům kvality



Zdroj: Vlastní zpracování dle Bouchereau (2000, s. 11)

1) **Identifikace požadavků a potřeb zákazníků** – prvním krokem metody QFD je zjištění požadavků zákazníka. Pro zjištění těchto požadavků je možno využít metod marketingového výzkumu – anketa, dotazování, pozorování nebo např. skupinové dotazování. Významné je také zjištění přání a stížností zákazníků. V tomto kroku je důležitá účast

odborníků na danou službu, neboť existují i tzv. nevyslovené požadavky, které zákazník považuje za samozřejmé, ale nehovoří o nich. Základním předpokladem tohoto kroku je zajištění faktu, že zjištěné poznatky odrážejí skutečné potřeby zákazníků.

Výsledky z dotazníků, resp. jiné formy zjišťování požadavků použijeme tak, že jednotlivé požadavky jsou seřazeny dle četností sestupně a je využito 15 až 30 potřeb s nejvyšší četností. V rámci dotazování přiřazuje respondent váhu neboli důležitost. Zákazník má tři volby, malá důležitost je za 1 bod, střední důležitost je za 3 body a velká důležitost je za 9 bodů. Váha každé potřeby na službu se následně určí jako modus, který bude představovat reprezentativní hodnotu váhy. Potřeby zákazníka včetně váhy jsou zapisovány do prvního pokoje.

2) **Převedení požadavků do technických znaků produktu** – ve druhém kroku jsou potřeby zákazníka překládány do požadavků na službu ve formátu odborného jazyka a jsou uvedeny ve druhém pokoji. Požadavky musí být měřitelné znaky kvality. Požadavek na produkt by měl být nositelem konkurenční výhody.

3) **Závislost řádků na sloupcích** – závislost může být silná, střední, nízká nebo žádná. Pro znázornění jednotlivých závislostí mezi řádky a sloupci se ve druhé pokoji využívá následující metodiky:

Silná závislost – XXX

Nízká závislost – X

Střední závislost – XX

Žádná závislost - \_

V pokoji číslo 3, který tedy reprezentuje závislost, by neměl zůstat žádný prázdný řádek, což by znamenalo, že požadavek zákazníka nebyl splněn. V případě prázdného sloupce není řešen konkrétní požadavek zákazníka.

4) **Zákaznické hodnocení** – v tomto kroku usilujeme o poznání, jakých výsledků dosahuje konkurence. Toto srovnání je provedeno tak, že zákazník obdrží nejméně 3 obdobné výrobky, kdy jeden je náš, a dva jsou nejlepší konkurenční výrobky. Zákazník srovnává splnění svých požadavků na bodové škále 5 až 1 bod. Rozdíl mezi naším výsledkem a stavem u konkurentů poskytuje zamyšlení o optimální výši cílové hodnoty.

5) **Technické srovnání** – tento krok spočívá ve srovnávání technických vlastností z pohledu znaků kvality našeho produktu s vybranými konkurenčními produkty. Výsledky

technického srovnání a zákaznického hodnocení by měly být obdobné. V případě velkých rozdílů může být chyba v některém z předchozích kroků.

6) **Konflikt zájmů** – v tomto kroku je nutno zachytit souvislosti mezi změnami hodnot. Testujeme všechny dvojice znaků jakosti mezi sebou a do příslušné buňky zapisujeme jejich vztah.

7) **Technické zvážení znaků kvality** – pomocí tohoto kroku jsou nastavené priority ve vztahu k plnění požadavků zákazníků. Znaky s nejvyšší váhou představují priority pro splnění požadavků zákazníků. Jejich splnění nám přináší konkurenční výhodu.

8) **Stanovení cílových hodnot** – jedná se o cíl metody QFD. Cílové hodnoty by se měly co nejvíce přibližovat k optimu, neboť každá odchylka od optima pro nás znamená ztrátu.

Aplikaci metody QFD můžeme využít jak při vývoji nebo zlepšování výrobků, tak i při zlepšování procesu poskytování služeb. Tato metoda převádí přání a požadavky zákazníků do technických parametrů výrobku nebo služby, díky tomu víme přesně, co zákazníci chtějí a co očekávají. Díky této metodě můžeme ušetřit mnoho času s vývojem nového výrobku nebo služby, ale také velké množství nákladů a případně konstrukčních a technologických změn (Nenadál, 2008).

### 2.3.2 Okno zákazníka

Okno zákazníka je metoda sloužící pro prvotní orientaci ohledně kvality služeb. Metoda zjišťuje kvalitu a důležitost znaků služby pomocí dotazníku. Respondent odpovídá na jednoduché otázky na jednotlivé znaky kvality a na důležitost těchto znaků. Metoda využívá následující bodové škály:

#### **Pro kvalitu:**

Výborný – 4 body  
Spíše dobrý – 3 body  
Spíše špatný – 2 body  
Nevyhovující – 1 bod

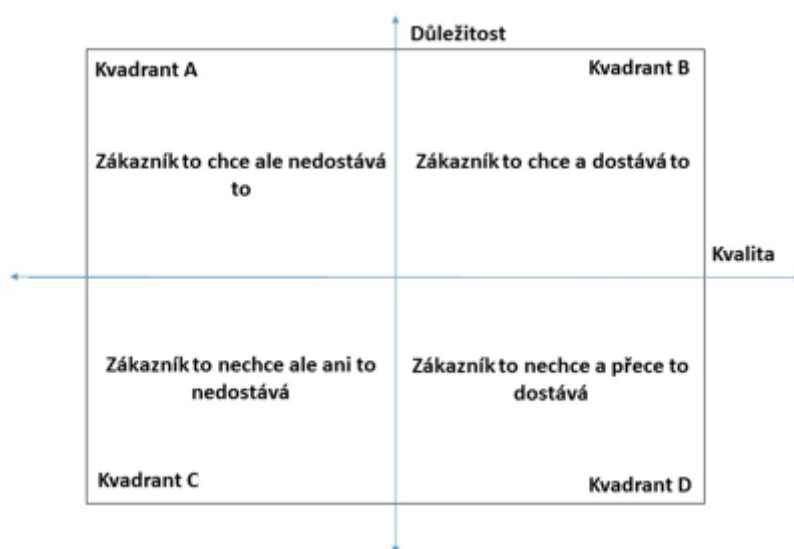
#### **Pro důležitost:**

Hodně důležitý – 4 body  
Spíše důležitý – 3 body  
Spíše nedůležitý – 2 body  
Zcela nedůležitý – 1 bod

Statistické metody jsou znázorněny v grafu, který rozdělí jednotlivé hodnocené znaky kvality do čtyř kvadrantů:

- **Kvadrant A** – představuje důležité znaky kvality, které nejsou plněny. Tyto znaky vyžadují okamžité zlepšení.
- **Kvadrant B** – představuje důležité znaky kvality, které jsou plněny odpovídajícím způsobem. Je tedy nutno udržet odpovídající úroveň.
- **Kvadrant C** – představuje nedůležité znaky kvality, které mají podprůměrnou důležitost. Tyto prvky nevyžadují okamžitou pozornost.
- **Kvadrant D** – představuje nedůležité znaky kvality, které mají menší důležitost. Tyto prvky nemají významný efekt na spokojenost zákazníka (Blecharz, 2015), (Nenadál, 2004).

Obrázek 2.7 – Okno zákazníka



Zdroj: Vlastní zpracování dle Nenadál (2004, s. 104)

Při aplikaci metody Okno zákazníka dostáváme zpětnou vazbu přímo od zákazníků, a to v rámci dotazníkového šetření. Díky této metodě se tedy dovíme, co zákazníkům při poskytování dané služby chybí nebo je špatně plněno ze strany poskytovatele. Ten pak může uskutečnit opatření vedoucí k nápravě. Z Okna zákazníka se také dovíme, co děláme správně a co je pro zákazníka přínosné.



### 2.3.3 Paretova analýza

*„Paretova analýza umožňuje proniknout do podstaty jevů, odlišit jevy podstatné od nepodstatných, určit hlavní nositele problémů a určit priority při hledání nápravných opatření.“*, jak uvádí Macurová (2008, s. 127).

Celkové priority lze rozčlenit na dvě skupiny, s nimiž je odlišně pracováno. Jedná se o životně důležité menšiny a životně důležité většiny. S činiteli patřícími do životně důležité menšiny se pracuje přednostně a individuálně. Paretova analýza bude aplikována v rámci metody QFD na jednotlivé důležitosti u přeložených požadavků.

Pro identifikaci životně důležité menšiny není zcela účelné, dodržovat pravidlo 80:20. Macurová (2008) uvádí, že je vhodné využití kritérium 50% pro kumulativní podíly, nebo kritérium průměrného výskytu neshod.

## 2.4 Metodika práce

Pro hodnocení kvality poskytovaných služeb je vhodné využít metody dotazování a metody řízeného pozorování. Tyto metody sběru dat budou nejdůležitější pro naplnění cílů práce.

### 2.4.1 Dotazování

Dotazování je základní způsob pro získávání popisných informací. V současné době existují čtyři základní způsoby dotazování:

- Osobní
- Elektronické
- Telefonické
- Písemné

Pro potřeby práce bude detailně popsáno pouze dotazování osobní a elektronické. Osobní dotazování využívá osobního kontaktu mezi tazatelem a respondentem. Tazatel pokládá předem připravené otázky respondentovi a jeho reakci si zaznamenává do záznamového archu nebo do elektronického zařízení. Hlavní výhoda spočívá v tom, že tazatel přímo kontroluje skladbu respondentů a je schopen ovlivnit rychlost dotazování. Další výhoda vyplývá z osobního kontaktu mezi tazatelem a respondentem, kdy tazatel je nápomocen při dotazování a může reagovat na vzniklé nejasnosti. Mezi nevýhody lze zařadit nákladovost. Osobní

dotazování je nejnákladnější způsob dotazování. Nejvyšší nákladovou složku tvoří nepochybně mzdové náklady. Nevýhody jsou shledávány také v oblasti organizace dotazování a v časové náročnosti (Tahal, 2015).

Při elektronickém dotazování je využíván internet pro zprostředkování kontaktu respondenta a tazatele. Dotazník je distribuován prostřednictvím e-mailu, webové stránky nebo webové aplikace. Největší výhodou elektronického dotazování je minimální časová a finanční náročnost. Další výhodou je nestrannost tazatele, který nemůže přímo ovlivňovat respondenta. Pro tazatele je snadnější vyhodnocovat dotazník v elektronické podobě, neboť webová rozhraní nabízí velmi snadný a uživatelsky příjemný export dat do formátů, které jsou využívány nejběžnějšími tabulkovými programy. Mezi nevýhody elektronického dotazování lze zařadit např. nižší důvěryhodnost odpovědí. Další nevýhodou je adresnost, elektronické dotazování se dokáže zaměřit na skupiny zákazníků, kteří využívají internet. Skupiny zákazníků, jež nevyužívají internet prostřednictvím elektronického dotazování oslovit nelze (Kozel, 2006).

#### **2.4.2 Proces dotazování**

##### **1) Definování výzkumného problému**

První část procesu dotazování je definování výzkumného problému. Je nutné si vyjasnit, proč bude dotazník tvořen a jak bude nakládáno s výsledky dotazování. V této části procesu dotazování bude rovněž stanoven cíl a termín dotazování.

##### **2) Stanovení metodiky výzkumu**

Metodiku dotazování je nutno přizpůsobit jeho účelu, termínů a rozpočtu na dotazování.

##### **3) Určení velikosti vzorku respondentů**

V případě, že je již rozhodnuto o realizaci výzkumu a je zvolená vhodná metodika, je nutno rozhodnout, kolik respondentů budeme pro relevantnost dotazování potřebovat. V případě chybně zvolené velikosti vzorku respondentů může dojít k situaci, kdy výsledky dotazování budou zkreslené.

#### 4) Sběr dat – terén

Čtvrtá část procesu dotazování začíná tvorbou výzkumných otázek a samotnou konstrukcí dotazníku, tedy tzv. naprogramováním dotazníku. Otázky musí být tvořeny způsobem, který nikterak neovlivňuje respondenta.

#### 5) Analýza

V této fázi procesu dotazování dochází k aplikování statistických metod na získaná data a vyvození určitých závěrů. Je nutno využít techniky, pomocí kterých je ze sesbíraných dat získáno co nejvíce informací a skrytých souvislostí (Tahal, 2015).

### 2.4.3 Mystery shopping

Fiktivní nákup, neboli mystery shopping je jednou z často využívaných pozorovacích technik. Tato technika měří maloobchodní kvalitu služeb. V rámci metody vystupuje výzkumník v roli fiktivního zákazníka. Úkolem výzkumníka je nákup výrobků, kladení otázek nebo hraní určité role. Touto metodou se zkoumá například:

- rychlost obsluhy,
- čistota prodejny,
- atypické požadavky zákazníků,
- způsob uvítání zákazníka,
- reklamace,
- prodejní argumenty (Kozel, 2011).

Mystery shopping sbírá tedy určitá fakta. Následně tyto fakta reportuje zadavateli výzkumu, např. majiteli restaurace (Kozel, 2011).

### 2.5 Shrnutí

V této kapitole, která je věnována teorii, jsou vymezeny základní pojmy týkající se služeb, kvality a jejích technik a metodiky práce, které budou využity pro zpracování této bakalářské práce.

Jako první byl definován pojem služba a byly vymezeny kategorie služeb. Autorka pojímá službu dle normy ČSN EN ISO: 2009 (2009, s. 25), která zní: „*Služba je výsledkem nejméně jedné činnosti nezbytně prováděné na rozhraní mezi dodavatelem a zákazníkem a je obecně nehmotná.*“. Poté byla kapitola zaměřena na pojem pohostinství, u kterého bylo uvedeno několik jeho definic. Autorka se přiklání k definici dle živnostenského zákona, podle kterého se pohostinství řadí do živnosti hostinské, která spadá do kategorie ohlašovacích živností řemeslných. Tato živnost v sobě zahrnuje činnosti jako je příprava a prodej pokrmů, nápojů k bezprostřední spotřebě, buď v zařízeních poskytovatele, nebo doma u zákazníků. V případě, že zůstane povaha živnosti zachována, lze provádět prodej pomocí automatů, doplňkový prodej, půjčování stolních společenských her a provozování her (Businessinfo, 2011).

Následující část byla věnována kvalitě jako takové a v rámci této části byla zaměřena pozornost na kvalitu služeb a bylo definováno, kdo je to zákazník. Autorka se přiklání k definici kvality dle ČSN EN ISO 9000:2009 (2009, s. 18), která zní jako „*Stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků*“. Dále bylo také uvedeno, jaké jsou koncepce systému jakosti, a bylo popsáno, co je to management jakosti. Závěr této části byla zaměřena plánování, hodnocení a zlepšování kvality.

Další část byla věnována technikám kvality, které jsou klíčové pro zpracování této bakalářské práce. Mezi základní techniky kvality, které byly využity, jsou QFD, Okno zákazníka a Paretova analýza. U metody QFD byla popsána její historie vzniku, její definice a využití. V rámci metody Okno zákazníka byla vymezena jeho definice, a jak se tato metoda využívá v praxi. Jako poslední byla popsána Paretova analýza jako nástroj, který je vhodný při určení hlavních problémů a určení priorit nápravných opatření při řešení těchto problémů.

V poslední části byla popsána metodika práce, která byla v této bakalářské práci využita. V rámci zvolené metodiky práce, byla využita technika dotazování a jeho proces, který slouží pro získávání potřebných informací. Nakonec byla definována metoda mystery shopping neboli fiktivní nákup, která patří mezi pozorovací techniky, a která byla využita při analýze informací v této bakalářské práci.

### **3 Analytická část metody QFD**

V této části předkládané bakalářské práce bude nejdříve vymezena restaurace Na Kovárně. Následně bude aplikována metoda QFD v rámci zmíněné restaurace. Nakonec budou použity další metody techniky kvality, a to Okno zákazníka, Paretova analýza a pozorovací technika mystery shopping.

#### **3.1 Restaurace Na Kovárně**

Restaurace je umístěna na jihozápadní straně města Prostějov, v městské části Krasice. Sídlo restaurace Na Kovárně je na adrese Foersterova 1, Prostějov 796 01. Tato lokalita, na pomezí městských částí Čechovice a Krasice, se vyznačuje jak vysokou hustotou obyvatelstva, tak vysokou hustotou drobných podnikatelů. Lokalita je poměrně vzdálena od centra města. V bezprostřední blízkosti restaurace je umístěn podnik Gala, a.s., který se zabývá výrobou míčů a textilu. Otevírací doba restaurace je následující:

PO 11:00 – 22:00

ÚT 11:00 – 22:00

ST 11:00 – 22:00

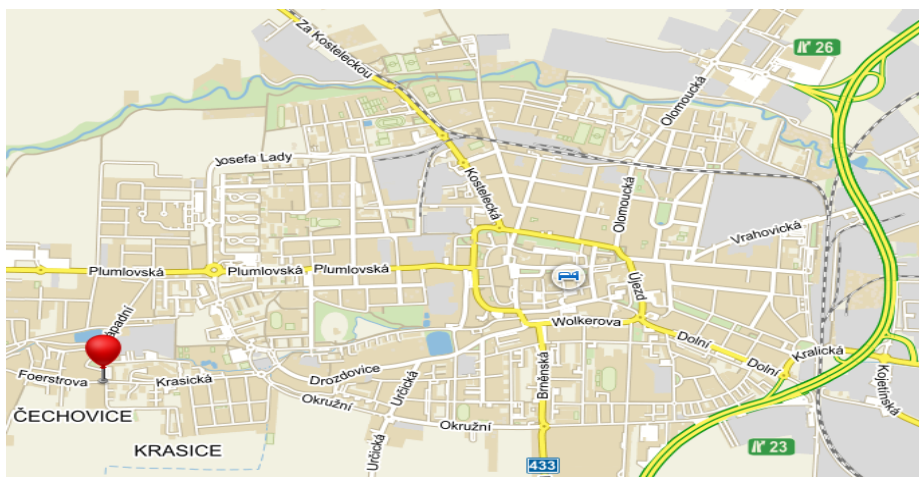
ČT 11:00 – 22:00

PÁ 11:00 – 24:00

SO 11:00 – 24:00

NE 11:00 – 22:00

Obrázek 3.1 – Umístění provozovny



Zdroj: Google. Dostupné z:

<https://www.google.cz/maps/place/Foerstrova+330%2F1,+Krasice,+796+04+Prost%C4%9Bjov/@49.4743015,17.0923668,13.75z/data=!4m2!3m1!1s0x47125761dad4aa39:0xa3d1102fe3da7ec7>

### 3.1.1 Nabídka služeb

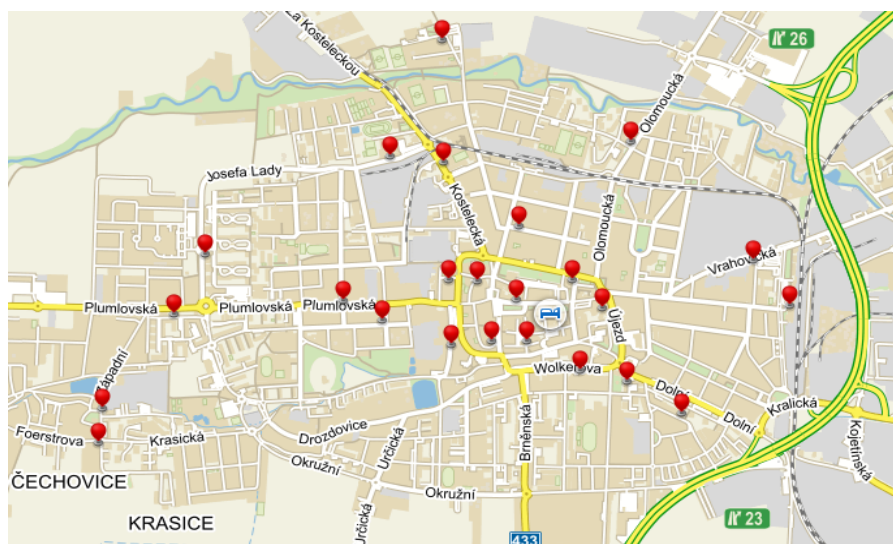
Restaurace Na Kovárně je provozovna s podstatnou dominancí obědového sortimentu. Vzhledem k vnitřnímu uspořádání je restaurace vhodná k pořádání firemních akcí, svateb a různých oslav, neboť v restauraci jsou tři salonky, které lze z běžného provozu restaurace snadno vyčlenit. V době podávání obědů jsou typickými zákazníky lidé z okolních podniků. V odpoledních a večerních hodinách jsou typickými zákazníky lidé ve věku od 20 do 40 let, kteří bydlí v blízkém okolí restaurace Na Kovárně. Restaurace ve všední dny od 11:00 do 14:00 realizuje tzv. obědová menu. V rámci typického obědového menu má zákazník možnost výběru z minimálně pěti jídel, salátu, sladkého jídla, pizzy, slaného jídla. Obvykle však restaurace nabízí obědových jídel až 8. K menu se podává polévka, která je již započítaná v ceně. Restaurace také nabízí rozvoz jídel, který je hojně využíván například zaměstnanci vzdálenějších podniků nebo veřejných institucí, pro které je časově problematické skloubit návštěvu restaurace a obědovou pauzu.

Mimo obědového menu může zákazník využít stálého jídelního lístku. Zákazník může vybírat ze stálé nabídky pizzy a ostatních jídel. Nabídka jídel zahrnuje přes 30 druhů pizzy a dále nabídku předkrmů, těstovin, ryb, kuřecího, vepřového, hovězího masa. Restaurace jako jediná v Prostějově připravuje klokaní maso, konkrétně kýtu, a to v několika úpravách.

### 3.1.2 Konkurence

V současné době je na relevantním trhu v Prostějově 33 restauračních zařízení, které si vzájemně konkurují. V posledních dvou letech lze na relevantním trhu vidět snahu o vytvoření restaurací s konceptem. Tyto restaurace vytvoří určitý koncept, například vegetariánská restaurace, a v rámci daného konceptu realizuje všechny činnosti. Jako největšího konkurenta restaurace Na Kovárně lze označit restauraci Na Kolibě. Tato restaurace sídlí v geografické blízkosti analyzované restaurace, vzdálenost činí přibližně 1 km. Konkurenční restaurace nabízí široko-sortimentní jídelní lístek. Největší výhodou konkurenční restaurace je vlastní minipivovar.

Obrázek 3.2 – Konkurenční mapa



Zdroj: Google. Dostupné z:

<https://www.google.cz/maps/search/restaurace+prost%C4%9Bjov/@49.4728936,17.0879651,12.25z>

### 3.1.3 Cena

Cenu pokrmů z obědového menu patří na relevantním trhu k těm nižším. Pro demonstraci byla zjišťována průměrná cena obědového menu v pěti konkurenčních restauracích dne 05. 02. 2016. Dále byla zjišťována cena nejdražšího a nejlevnějšího pokrmu z obědového jídelního lístku. Toto zjištění je reprezentováno tabulkou č. 3.1. Číslo za názvem restaurace reprezentuje uživatelské hodnocení na google.cz/maps.

Tabulka 3.1 – Cenové srovnání konkurence

Restaurace	Oběd Ø	Nejdražší	Nejlevnější
Na Kovárně – 4.6	82 Kč	95 Kč	64 Kč
Koliba u tří králů – 4.6	97 Kč	129 Kč	86 Kč
Prostějovský Šnyt – 3.9	97 Kč	119 Kč	85 Kč
U krále Ječmínka – 4.1	94 Kč	129 Kč	85 Kč
La Marco – x	102 Kč	138 Kč	88 Kč
H Club – 4.4	91 Kč	125 Kč	76 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Menicka.cz. Dostupné z: <http://www.menicka.cz/prostejov.html>

V restauraci Na Kovárně za oběd průměrně zaplatíme 82 Kč. Nejdražší jídlo z obědového menu stojí 95 Kč a nejlevnější 64 Kč. V porovnání s konkurencí za oběd v restauraci Na Kovárně zaplatíme nejméně.

### 3.1.4 Marketingová komunikace

Restaurace komunikuje se svými zákazníky především prostřednictvím internetu. Konkrétně prostřednictvím svých webových stránek a Facebook stránky, pomocí kterých restaurace dostává nová týdenní obědová menu mezi své zákazníky. Internetové stránky jsou po stránce designu, ale i po stránce funkčnosti na dobré úrovni. Webová prezentace poskytuje základní informace o stálé, ale i o obědové nabídce. Devizou může být absence nápojového lístku. Prostřednictvím webu lze učinit rezervace na stůl.

Komunikace přes fanpage na Facebooku je poměrně úspěšná, stránku odebírá 1622 lidí. Přes tuto stránku je realizovaná komunikace na denní bázi. Restaurace na této stránce také reaguje na dotazy nebo hodnocení zákazníků. V hodnocení kvality poskytovaných služeb na Facebooku je restaurace hodnocena na bodové škále 1 – 5 průměrným hodnocením 4,7. Na mapách ([google.cz/maps](http://google.cz/maps)) má restaurace hodnocení 4.6 na stejné bodové škále. Dané hodnocení přisuzuje restauraci dělené první místo v pomyslném žebříčku restaurací v Prostějově a nejbližším okolí. Zákaznické hodnocení v těchto mapách často rozhoduje o získání klientů, kteří městem jen projíždějí, neboť tyto zákazníci využívají pro příjezd k restauraci navigaci, ve které je toto zmíněné hodnocení k dispozici.



## 3.2 Plán sběru dat

### 1) Definování výzkumného problému

Pro potřeby bakalářské práce bude nutno získat data pro metodu QFD a Okno zákazníka. Tyto data by měly zohledňovat spokojenost a očekávání zákazníků s analyzovanou provozovnou. Tyto data budou využity pouze pro účely předkládané bakalářské práce. Výsledky bakalářské práce budou následně konzultovány s majitelem provozovny. Dotazování bude probíhat v rozmezí 08. 02. 2016 – 08. 03. 2016. Mystery shopping bude probíhat ve stejnou dobu, a to od 08. 02. 2016 do 08. 03. 2016. Mystery shopping bude probíhat takovým způsobem, aby výsledek byl co nejreprezentativnější. Tedy, aby mystery shoppeři navštěvovali provozovnu ve špičce, mimo špičku a před zavírací dobou, neboť kvalita poskytovaných služeb se v těchto intervalech ve stejný den může značně lišit.

### 2) Stanovení metodiky výzkumu

Pro potřeby výzkumu bude využito dotazování – osobního a internetového a pozorování – mystery shoppingu. Dotazník pro QFD bude specifický, neboť budou od respondentů požadovány jejich požadavky na službu. Mimo těchto otevřených otázek bude dotazník doplněn o uzavřené otázky. Rozpočet na dotazování nebyl vytvořen, neboť bude využito bezplatného internetového dotazování. Nákladem je tedy pouze čas strávený vyhodnocováním dotazníku. Pro potřeby mystery shoppingu bude využit vytvořený formulář, který bude distribuován mezi oslovené mystery shoppery.

### 3) Určení velikosti vzorku respondentů

Základním souborem jsou všechny osoby, jež provozovnu alespoň jednou navštívily. Pro účely dotazníků bude požadováno alespoň 100 respondentů a návratnost dotazníků ve výši alespoň 75%. Počet mystery shopperů bude 5.

### 4) Sběr dat – terén

Sběr dat tedy bude probíhat, jak již bylo řečeno, prostřednictvím internetového dotazování a prostřednictvím mystery shoppingu. Mystery shoppeři budou vybíráni z rodiny a blízkého okolí autorky. Mystery shoppeři budou obeznámeni s technikou mystery shoppingu a budou vybaveni záznamovým archem.

### 5) Analýza dat

Po sběru dat následuje analýza dat a využití dat pro techniky kvality, které budou v rámci bakalářské práce provedeny.

Tabulka 3.2 - Harmonogram sběru dat

Činnost	Období
Vytvoření dotazníku	05. 02. 2016 - 06. 02. 2016
Vytvoření záznamového archu	05. 02. 2016 - 06. 02. 2016
Sběr dat	08. 02. 2016 - 08. 03. 2016
Analýza dat	09. 03. 2016 - 15. 03. 2016

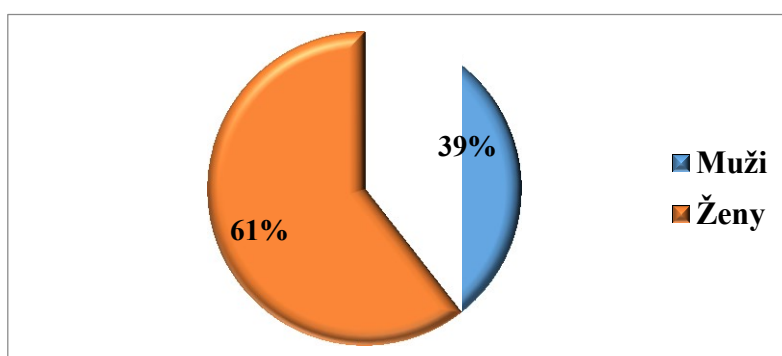
Zdroj: Vlastní zpracování

## 3.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Pro získání informací byl vytvořen dotazník, který se skládal ze 4 otázek, které byly rozděleny na uzavřené a otevřené. První 3 uzavřené otázky se týkaly samotného zákazníka. Zákazník byl dotazován na pohlaví, věk a jak často navštěvuje danou restauraci. V poslední čtvrté otázce, která byla otevřená, měli zákazníci vyjmenovat alespoň 10 požadavků, které jsou spojeny s poskytováním služeb v restauraci Na Kovárně a určit, jak jsou pro ně tyto požadavky důležité. V rámci dotazníkového šetření pro metodu QFD bylo celkem shromážděno 140 dotazníků. Všechny dotazníky musely být zkontrolovány z důvodu neúplnosti údajů, jako jsou například chybějící údaje o pohlaví nebo návštěvnosti provozovny. U některých dotazníků byly odpovědi na otevřené otázky zcela irelevantní, proto byly tyto dotazníky pro následnou analýzu nevhodné. Po kontrole všech dotazníků muselo být vyřazeno 31 dotazníků, celkový počet použitelných dotazníků se tak vyšplhal na 109. Návratnost dotazníků tedy činí 77,9 %. Dotazníky byly distribuovány v písemné a elektronické podobě. Vzor dotazníku je obsažen v příloze č. 1.

Strukturu zákazníků reprezentuje graf č. 3.1. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 43 mužů (tj. 39 %) a 66 žen (tj. 61 %). Z daného reprezentativního vzorku lze usuzovat, že mezi zákazníky bude vyšší počet žen.

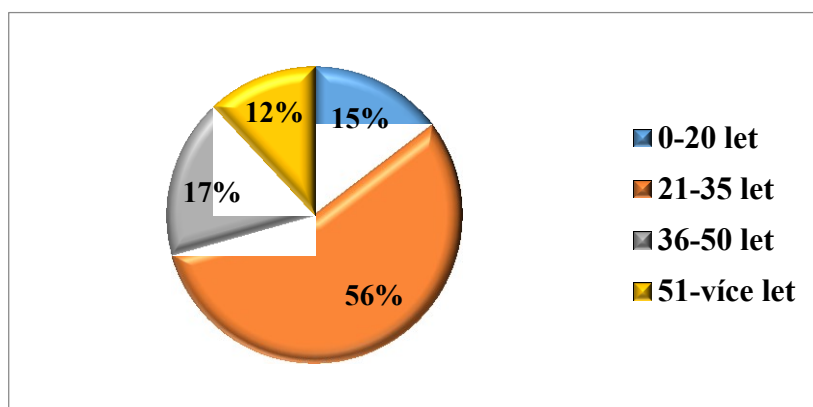
Graf 3.1 – Struktura respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování.

Věkovou strukturu respondentů znázorňuje graf. č. 3.2. Největší skupinou respondentů jsou lidé mezi 21 až 35 lety. Tato skupina ostatní skupiny podstatně převažuje. Management podniku by měl cílit svou činnost právě na tuto nejširší skupinu zákazníků. Lze vidět, že ostatní skupiny jsou víceméně početně vyrovnané.

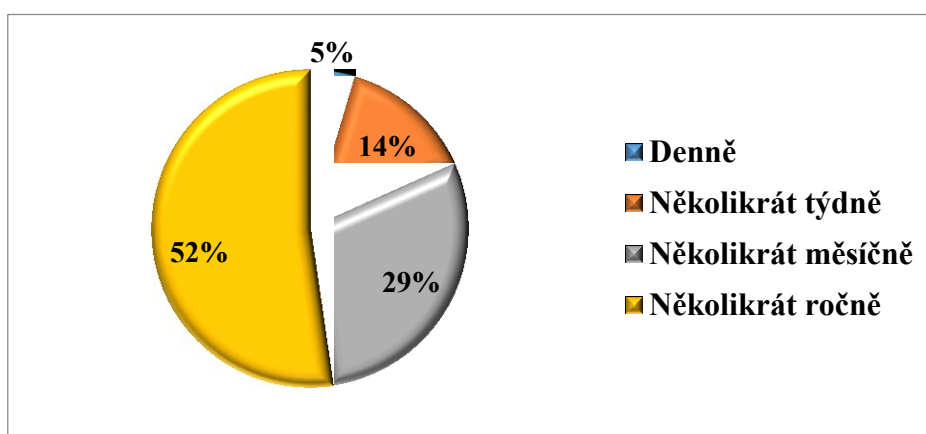
Graf 3.2 – Věková struktura respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední identifikační otázka v dotazníkovém šetření se týkala frekvence návštěv restaurace. Nejvíce respondentů, a to 57 (tj. 52 %), odpovědělo, že restauraci navštěvují několikrát do roka. Druhou nejpočetnější skupinu tvoří lidé, kteří navštěvují restauraci několikrát měsíčně. Nejmenší skupina respondentů navštěvuje restauraci denně, tedy v rámci poledních menu.

Graf 3.3 – Frekvence návštěv respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.4 QFD

Celkově bylo shromážděno 909 požadavků, které jsou uvedeny v příloze č. 2. Z celkového množství požadavků bylo vybráno 12 nejčastějších, s kterými bude nadále pracováno. V práci bude využito zjednodušené matice QFD, neboť je pro využití ve službách vhodnější. Mezi nejčastější požadavky patří šířka sortimentu, rychlost servisu, kvalitní jídlo a příjemná obsluha. Všechny požadavky jsou znázorněny v tabulce č. 3.3.

Tabulka 3.3 – Požadavky zákazníků

Pořadí	Požadavek	Velmi důležité	Středně důležité	Málo důležité	Celkem
1	šířka sortimentu	56	69	7	132
2	rychlost servisu	72	41	2	115
3	kvalitní jídlo	95	17	0	112
4	příjemná obsluha	51	39	3	93
5	čistota	39	35	14	88
6	parkování	27	32	5	64
7	příjemné prostředí	18	33	9	60
8	ceny	15	18	4	37
9	možnost posezení bez rezervace	14	18	2	34
10	velikost porce	11	20	0	31
11	rychlost rozvozu	15	11	0	26
12	otevírací doba	5	4	11	20

Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci analýzy dotazníku byla realizována agregace. Konkrétní požadavky zákazníků byly agregovány do širších skupin požadavků, se kterými bylo v práci dále pracováno. U některých dotazníků nastala situace, kdy bylo vznešeno více požadavků, které

spadaly do jedné širší skupiny požadavků. Proto tedy nastala situace, kdy hodnota výskytu požadavku – Šířka sortimentu – převyšuje hodnotu vyplněných dotazníků.

### 3.4.1 Pokoj č. 1

Za situace, kdy známe požadavky a jejich důležitost, můžeme vytvořit první pokoj. Důležitost pro potřeby prvního pokoje je získávána modusem (nejčastěji se vyskytující hodnota) v rámci dotazování důležitostí. Velmi důležitý požadavek je ohodnocen 9 body, středně důležitý požadavek obdrží 3 body a málo důležitý požadavek 1 bod. Pokoj č. 1 je reprezentován tabulkou č. 3.4.

*Tabulka 3.4 – Pokoj č. 1*

Požadavek	Důležitost
1. rychlost servisu	9
2. kvalitní jídlo	9
3. příjemná obsluha	9
4. čistota	9
5. rychlost rozvozu	9
6. šířka sortimentu	3
7. parkování	3
8. příjemné prostředí	3
9. ceny	3
10. možnost posezení bez rezervace	3
11. velikost porce	3
12. otevírací doba	1

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z požadavků zákazníků byly pro další práci vyčleněny požadavky na parkování a na možnost posezení bez rezervace. Tyto požadavky jsou oprávněné, neboť ve špičce je velmi problematické u provozovny zaparkovat, resp. využít služeb restaurace bez rezervace. Majitel je s touto situací obeznámen, ale neexistuje žádný rentabilní způsob splnění těchto požadavků. Ve stávajícím prostoru není možné docílit zvýšení kapacity a tedy i určité možnosti posezení bez rezervace. Kapacita je podstatným způsobem rozšiřována v letních měsících o posezení venku. Není také možné rozšířit ani vybudovat v nejbližším okolí parkoviště, neboť se restaurace nachází na okraji sídliště.

### 3.4.2 Pokoj č. 2

V případě, že je první pokoj hotov, je možné v rámci metody konstruovat pokoj druhý, tedy překlad požadavků zákazníků do podnikové terminologie, tedy na co by se měl podnik zaměřit, aby byl zákazník spokojený. Překlad požadavků je znázorněn v tabulce č. 3.5.

Tabulka 3.5– Pokoj č.2

počet personálu	zkušenosti personálu	kvalitní suroviny	školení personálu	pravidelnost úklidu	kontrola úklidu	prodejní akce	širší nabídka piv	veganská jídla	snídaně	vybavení provozovny	hudební kulisa
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.4.3 Pokoj č. 3

V pokoji č. 3 se vyznačují závislosti mezi požadavky zákazníků a překladem do podnikové terminologie. Sestavuje se matice, ve které existují čtyři možnosti korelace viz. 2.3.1. Silné závislosti je možné vidět u požadavků, které byly k sobě vytvořeny, např. rychlost servisu závisí na počtu personálu. Slabší závislost je možné vidět u požadavků, které k sobě nebyly vytvořeny, ale jsou na sobě částečně závislé, např. kvalitní jídlo a prodejní akce. Nulovou závislost je možno vidět u požadavků, které jsou nezávislé, např. čistota provozovny a hudební kulisa. Matice k pokoji č. 3 je znázorněna v tabulce č. 3.6.

Tabulka 3.6 – Pokoj č. 3

Požadavek	Důležitost	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1. rychlost servisu	9	XXX	X		X								
2. kvalitní jídlo	9		XX	XXX	X			X					
3. příjemná obsluha	9	XXX			X								
4. čistota (provozovny, WC)	9	X			X	XXX	XXX						
5. rychlost rozvozu	9	XXX	X										
6. šířka sortimentu	3							XXX	XXX	XXX	X		
8. příjemné prostředí	3	XX				XX	X					XX	XXX
9. ceny	3							XX	XX	XXX			
11. velikost porce	3		XX		X								
12. otevírací doba	1							X			XX		

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.4.4 Pokoj č. 7

Sedmý pokoj je využíván úplnou i zkrácenou verzí domu jakosti. V tomto pokoji se vyjadřuje váha požadavku na službu. Tato váha je zjišťována pomocí součinu důležitosti a závislosti pro konkrétní požadavek. Sedmý pokoj je znázorněn v tabulce č. 3.7.

Tabulka 3.7 – Pokoj č. 7

	počet personálu		zkušenosti personálu		kvalitní suroviny		školení personálu		pravidelnost úklidu		kontrola úklidu		prodejní akce		širší nabídka pív		veganská jídla		snídaně		vybavení provozovny		hudební kulisa	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L												
Důležitost	252	54	81	39	90	12	46	36	54	6	9	27												

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.4.5 Pokoj č. 8

Jedná se o finální pokoj domu jakosti. V tomto pokoji probíhá kvantifikace požadavků na službu. Jsou zde vydefinovány cílové hodnoty, kterých by měla firma dosáhnout pro

splnění požadavků zákazníka na kvalitní službu. Cílové hodnoty nelze brát jako dogma pro každou provozovnu, nýbrž pro provozovnu restauračního zařízení, jehož zákazníci byli dotazováni.

Tabulka 3.8 – Pokoj č. 8

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
zvýšení personálu o 2 osoby přes oběd	alespoň 3 roky praxe při nástupu do zaměstnání	4 kritéria při volbě dodavatele	2x ročně	4x denně	1x denně	alespoň jedna týdenní akce v měsíci	alespoň 8 druhů pív	1 veganské jídlo každý den na pol. menu	3 všední dny (ÚT-ČT od 8:30)	obnova co 3 roky	tematická hudba k polednímu menu

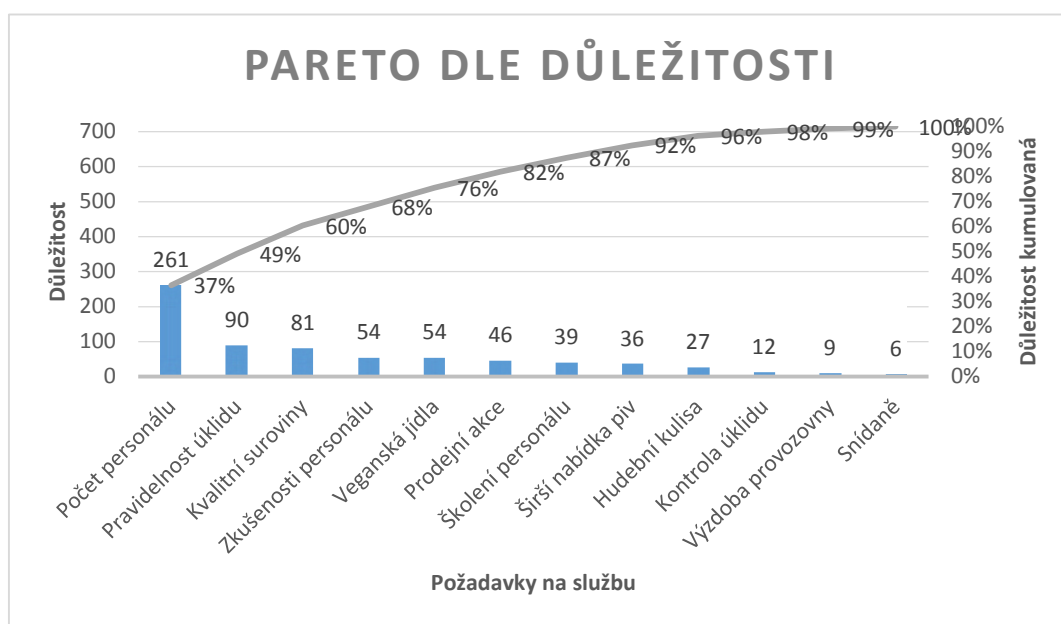
Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.4.6 Shrnutí QFD

V předchozí části práce byla aplikována zkrácená verze metody QFD. V rámci dotazníkového šetření byly zjištěny požadavky zákazníků na služby vybrané provozovny restaurace. Tyto požadavky následně byly transformovány do podnikové terminologie. V rámci dalšího kroku metody QFD byla vytvořena matice závislostí a následně byly vytvořeny váhy pro jednotlivé požadavky. Tyto váhy reprezentují důležitost požadavků pro zákazníka. Následně bylo nutno kvantifikovat cílové hodnoty, kterých je nutno dosáhnout pro splnění požadavků zákazníka. Pro snadnější interpretaci důležitostí jednotlivých požadavků je možno využít Paretův diagram. Paretův diagram je znázorněn v kombinovaném grafu č. 3.4.



Graf 3.4 – Pareto dle důležitosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Při práci s Pareto diagramem je nutno identifikovat životně důležitou menšinu. Tato menšina bude zjišťována dle průměru. Celkem se v matici QFD objevilo 715 bodů důležitosti a 12 konkretizovaných požadavků. Průměr je tedy 59,58 bodů důležitosti na požadavek. Lze tedy říci, že na základě hlediska průměru do životně důležité menšiny patří: **počet personálu, pravidelnost úklidu, kvalitní suroviny**. Restaurace by se měla zaměřit na tyto oblasti, neboť splnění těchto požadavků bude mít největší vliv na celkovou spokojenost zákazníků.

### 3.5 Okno zákazníka

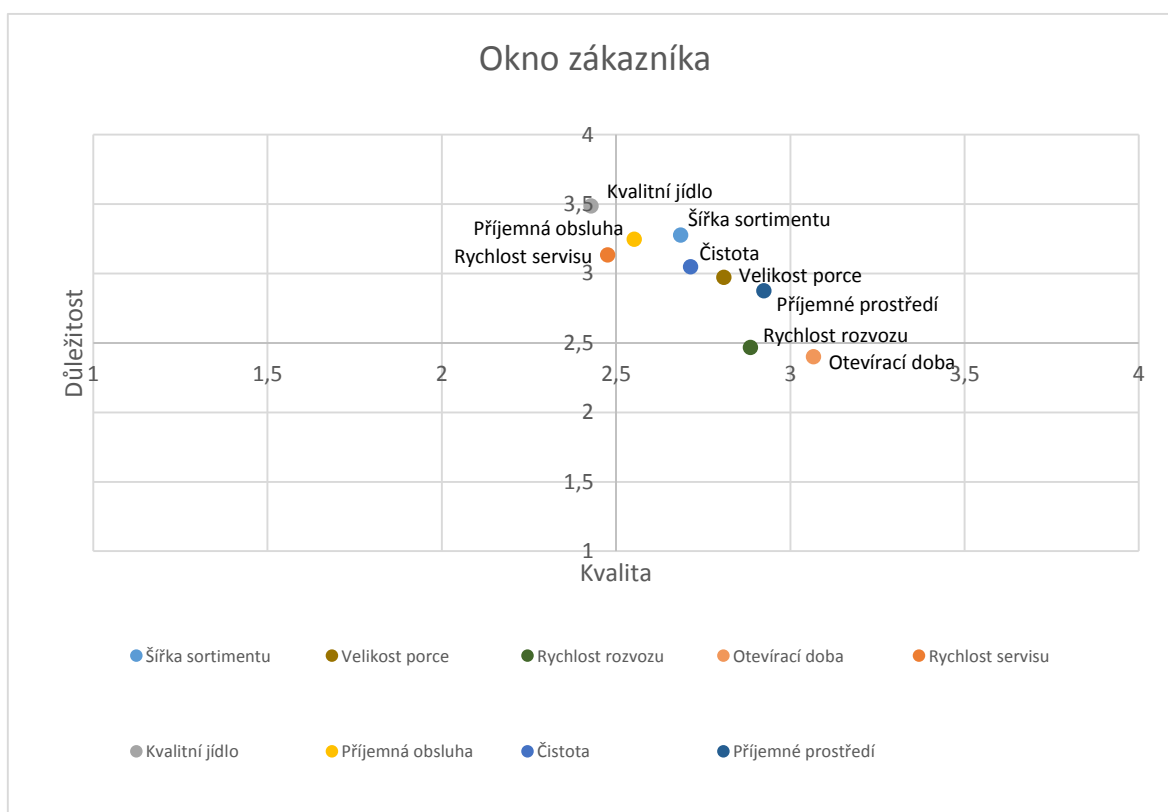
Pro sestavení Okna zákazníka bylo zapotřebí dalšího dotazníkového šetření. Dotazník se skládal z 9 nejčastějších požadavků, které respondenti uvedli v dotazníku týkající se metody QFD. Respondenti měli u těchto 9 požadavků uvést, jak jsou jednotlivé požadavky pro ně důležité a jak kvalitní je jejich úroveň provedení ze strany restaurace, a to na bodové škále od 1 do 4. V rámci důležitosti byl bodový systém nastaven následovně: 1 bezvýznamný, 2 méně důležitý, 3 důležitý a 4 mimořádně důležitý. U kvality provedení byla škála nastavena jako 1 špatně, 2 ucházející, 3 dobré a 4 vynikající. V dotazníku nebyly zjišťovány identifikační údaje ohledně respondentů. Celkový počet dotazníků byl 105. Vzor dotazníku je

umístěn v příloze č. 3. Požadavky, které zákazníci hodnotili z pohledu důležitosti a kvality jsou následující:

- Šířka sortimentu
- Kvalitní jídlo
- Velikost porce
- Příjemná obsluha
- Rychlost rozvozu
- Čistota
- Otevírací doba
- Příjemné prostředí
- Rychlost servisu

Výsledky hodnocení lze znázornit prostřednictvím grafu č. 3.5. Z grafu vyplívá, že provozovatel by se měl zaměřit na požadavek ohledně kvality jídla a rychlosti obsluhy. Dále je možno tvrdit, že požadavky ohledně rychlosti rozvozu a otevírací doby zákazník dostává, avšak je nevyžaduje. Ostatní požadavky zákazník požaduje, avšak také je dostává. V příloze č. 4 je uvedeno, jak respondenti odpovídali na jednotlivé požadavky.

Graf 3.5 – Okno zákazníka



Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.6 Mystery shopping

Formulář pro mystery shoppera, který je uveden v příloze č. 5, byl sestaven ze 17 otázek, které byly rozděleny do 3 kategorií. První kategorie se týkala přístupu personálu k zákazníkovi, v druhé kategorii mystery shoppeři zkoumali čistotu provozovny a třetí kategorie byla zaměřena na kvalitu poskytovaných služeb v restauraci Na Kovárně. Většina otázek ve formuláři bylo uzavřených s hodnotící škálou od 1 do 7, přičemž 1 znamená - nejméně souhlasím a 7 znamená - nejvíce souhlasím. Zbývající otázky byly otevřené a týkaly se především doby, za kterou se personál začal věnovat zákazníkovi, doby čekání na nápoj a pokrm nebo doby vystavení účtu. Mystery shoppeři navštěvovali restauraci Na Kovárně v období od 08. 02. 2016 do 08. 03. 2016, a to v době od 11:00 do 20:00. Hodnocení mystery shopperů se v jednotlivých časech relativně lišilo. Jednotlivá hodnocení mystery shopperů jsou uvedeny v příloze č. 6.

Z vyhodnocení formuláře pro mystery shopping vyplynulo, že v kategorii přístupu personálu k zákazníkovi je silnou stránkou pozdrav personálu, upravenost personálu a rozloučení personálu. Naopak slabou stránkou se stala doba vystavení účtu zákazníkovi.

V kategorii zkoumající čistotu provozovny nejlépe dopadla čistota stolu a bezprostředního prostředí a celková čistota provozovny, avšak nejhorší hodnocení měla čistota toalet.

V poslední třetí kategorii, která byla zaměřena na kvalitu poskytovaných služeb, byla nejlépe hodnocena velikost porce pokrmu. Slabou stránkou v této kategorii se stala doba čekání na pokrm a chuť pokrmu.

### 3.7 Shrnutí

Tato část bakalářské práce je věnována celkovému shrnutí třetí kapitoly, která má název Analytická část metody QFD. V této kapitole byly využity základní nástroje kvality, jako jsou QFD, Paretova analýza a Okno zákazníka. Rovněž bylo využito metody mystery shoppingu. Tyto metody byly aplikovány v sektoru služeb, konkrétně na restauraci Na Kovárně.

Sběr dat probíhal prostřednictvím dotazníkových šetření v termínu od 08. 02. 2016 do 08. 03. 2016. Dotazování probíhalo prostřednictvím elektronické a písemné podoby

dotazníků. Návratnost dotazníků byla 77, 9 %. Dotazníkové šetření lze považovat za relevantní z pohledu jednotlivých metod kvality.

V rámci metody QFD bylo zjištěno několik problematických oblastí, na které by se měl podnik při zlepšování poskytovaných služeb zaměřit. Tyto oblasti byly shrnuty dle vah důležitosti v rámci Paretovy analýzy a z této analýzy vyplynulo, že podnik by se měl zaměřit na počet personálu, pravidelnost úklidu a kvalitu surovin. Zlepšení těchto faktorů bude mít největší vliv na vnímanou kvalitu poskytovaných služeb.

Při aplikaci metody Okno zákazníka byly zjištěny dva hlavní faktory, které spadají do kvadrantu A. V tomto kvadrantu se vyskytují faktory, které zákazník chce, ale nedostává je. Těmito dvěma důležitými faktory je rychlost servisu a kvalitní jídlo. Tyto oblasti jsou v rámci poskytovaných služeb v restauraci Na Kovárně velice důležité, proto by se měla zaměřit pozornost na jejich zlepšení.

Poslední metoda, která byla využita je mystery shopping. Při vyhodnocení této metody bylo zjištěno pět hlavních oblastí, které by bylo vhodné zařadit do procesu zdokonalování poskytovaných služeb. Těmito oblastmi jsou doba vystavení účtu, čistota toalet, doba čekání na pokrm a chuť pokrmu.

## 4 Návrhy a doporučení vycházející z aplikace QFD metody

Cílem této kapitoly je navrhnout a doporučit určitá opatření, které povedou ke zlepšení procesu poskytování služeb v restauraci Na Kovárně. Jednotlivé návrhy a doporučení vycházejí z aplikovaných metod QFD, Okno zákazníka a mystery shopping.

### 4.1 Rychlost obsluhy

Ze všech aplikovaných metod vyplynul požadavek na rychlost obsluhy. V rámci metody QFD byl tento požadavek přeložen na počet personálu a zkušenost personálu. Problém v oblasti rychlosti obsluhy v restauraci nastává zejména v čase oběda a v čase víkendové špičky, tedy v pátek a sobota večer. Za situace, kdy je v restauraci málo personálu, je zákazník nespokojen, neboť čeká na pokrm nebo nápoj nepřiměřeně dlouhou dobu.

**Současný stav:** přes poledne se personál restaurace skládá z pěti lidí, dva kuchaři, dvě servírky a jedna pomocná síla do kuchyně. Mimo čas oběda je počet personálu nižší o jednoho kuchaře.

**Řešení:** ke zvýšení spokojenosti zákazníků by zcela jistě vedlo zvýšení provozního personálu přes polední menu na celkový počet čtyř servírek. Tato změna by vedla na jednu stranu ke zvýšení mzdových nákladů, ale na druhou stranu by měla i pozitivní efekty. Prvním pozitivním efektem by byl nárůst kapacity přes obědové menu, a to díky rychlejšího odbavení zákazníků. Byl by tedy výrazně zkrácen čas čekání na objednání pokrmu a nápoje, což by v konečném důsledku znamenalo rychlejší odchod zákazníka, což je v segmentu obědových menu žádoucí. Restaurace by tedy dokázala obsloužit více zákazníků a částečně by vyřešila problém s kapacitou. Restauraci by tedy vzrostly tržby. Druhým pozitivním efektem by byl nárůst spokojenosti zákazníků s rychlostí obsluhy.

Management podniku by měl najmout dvě servírky na zkrácený pracovní úvazek na 20 hodin týdně. Pro tento úvazek je vhodné využít Dohody o pracovní činnosti. Jelikož výdělek zaměstnanců bude vyšší než 2500 Kč, je nutné za zaměstnance odvádět zdravotní pojištění (9 %) a sociální pojištění (25 %). Při součtu mzdové sazby, sociálního a zdravotního pojištění vzniká souhrnný náklad práce na zaměstnance. Měsíční náklad práce za dva nové zaměstnance na poloviční úvazek při dané hodinové mzdě činí 16 080 Kč. Po výběru

vhodného personálu by mělo proběhnout zaškolení pro udržení kvality obsluhy, a tedy doba nástupu by měla být do tří měsíců.

Tabulka 4.1 – Náklady na pracovníky

Pracovník	Počet hodin	Počet dnů	Počet týdnů	hodinová sazba	Náklad práce	Měsíční náklad práce
Servírka 1	4	5	4	75,00 Kč	100,50 Kč	8 040,00 Kč
Servírka 2	4	5	4	75,00 Kč	100,50 Kč	8 040,00 Kč
Celkem						16 080,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Následně je nutné vykalkulovat efekty, které zaměstnání dvou pracovníků obsluhy přinese. Kapacitní problém restaurace je především v čase oběda, tedy v čase 11:00 – 13:05. Kapacita restaurace bývá využívána v tuto dobu z 80 %, tedy 28 míst, a zákazníci stráví v restauraci přibližně 25 minut a utratí v průměru 112 Kč.

Zvýšením počtu personálu přes oběd by tedy došlo ke zkrácení doby, kterou zákazník stráví v restauraci o 7,5 minuty. Tento fakt by měl za následek zvýšení počtu obsloužených zákazníků a tím i zvýšení tržeb.

Tabulka 4.2 – Propočty v rámci zrychlování obsluhy za 1 den

Faktor	Výchozí situace	Řešená situace	Jednotky
Kapacitní problém v čase	11:00 - 13:05	11:00 - 13:05	hod
Kapacita	35	35	osob
Reálná kapacita	28	28	osob
Průměrná doba strávená v restauraci	25	17,5	minut
Průměrná útrata v rámci menu	112	112	Kč
Průměrný počet zákazníků na 1 místo	5	7	osob
Průměrný počet zákazníků v restauraci	140	200	osob
Průměrné tržby	15680	22400	Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Díky zvýšení personálu přes obědové menu o 2 osoby, lze predikovat zvýšení tržeb o 6720 Kč za den. Na základě dalších výpočtů, které jsou uvedeny v příloze č. 7, lze očekávat zvýšení zisku o 6135 Kč za měsíc.

## 4.2 Kvalitní jídlo

Hlavním předpokladem pro hodnocení kvality restaurace je bezpochyby kvalitní produkt, tedy kvalitní jídlo. Kvalita jídla je v současném pohostinství ovlivňována několika faktory, například: kvalitou vstupních surovin, čistotou pracoviště, hygienickými standardy, technologickým postupem, lidským faktorem, způsobem servírování, aj.

**Současný stav:** v současné době produkuje restaurace pokrmy na ucházející úrovni. Pro zvýšení kvality poskytovaných služeb a zároveň pro zachování konkurenčního postavení je nutno tuto úroveň zvýšit.

**Řešení:** management restaurace by se měl zaměřit v rámci kvality pokrmů na dva faktory, na kvalitu vstupních surovin a vhodný technologický postup. Právě tyto dva faktory nejvíce ovlivňují celkovou kvalitu pokrmu. Kvalitu vstupů lze ovlivnit vhodnou volbou dodavatele. Při výběru dodavatele by si měl management restaurace předem definovat alespoň čtyři kritéria, na jejichž základě bude provedeno rozhodnutí o volbě dodavatele. Těmito kritérii by mohlo být např. termín a frekvence dodání, cena a šířka sortimentu. Management restaurace musí dbát na to, aby zboží docházelo v požadované kvalitě a především čerstvé, neboť čerstvost je v pohostinství jediný faktor, který nelze ničím nahradit. Druhý faktor, a to tedy vhodný technologický postup, lze stimulovat dodatečným vzděláváním personálu kuchyně.

## 4.3 Pravidelnost úklidu

Čistota celkového prostředí restaurace, ale i okolí restaurace je důležitým faktorem, který vede k celkové spokojenosti zákazníků. Je to doprovodný činitel, bez kterého by se správné fungování restaurace neobešlo. Zákazník si kupuje službu jako takovou, ale čistotu restaurace automaticky předpokládá.

**Současný stav:** v rámci dotazníkového šetření respondenti požadovali hlavně čistotu toalet, čisté nádobí, čistotu stolu a celkovou čistotu restaurace. V současné době hlavní úklid restaurace probíhá každé ráno a provádí ho servírky. V rámci činnosti úklidu je proveden úklid stolů, WC a ostatních prostorů restaurace, které jsou přístupné zákazníkům.

**Řešení:** vedení podniku by mělo zvážit, zda je pravidelnost úklidu restaurace dostačující. Bylo by vhodné, aby po polední špičce byly stoly kompletně uklizeny a bylo změněno prostírání. Rovněž by bylo vhodné, aby úklid, resp. kontrola uklizenosti, probíhala alespoň 4x denně. Úklid by se měl hlavně zaměřit na čistotu toalet, čistotu nádobí a čistotu stolů.

#### 4.4 Šířka sortimentu

Šířkou sortimentu se rozumí počet druhů zboží, které dokáží uspokojit různé potřeby různých lidí. Restauraci navštěvují různí lidé, kteří mají různé potřeby. Pokud tyto potřeby nedokáže restaurace splnit, ztrácí tím své zákazníky. Sortiment restaurace, je proto pro získání zákazníka velmi důležitým faktorem.

**Současný stav:** aktuální menu restaurace je dostačující. Menu restaurace obsahuje velký výběr pizzy, což představuje pro restauraci velmi pozitivní efekt. V menu si také můžeme vybrat z různých druhů předkrmů, těstovin, ryb, drůbežího, vepřového, hovězího a dokonce klobačkového masa. Restaurace nabízí i saláty a dezerty. Restaurace Na Kovárně nabízí i obědová menu, ve kterých si zákazník může vybrat z několika druhů jídel. Ovšem v současné době restaurace nabízí pouze omezený sortiment vegetariánských jídel, pív a pochutin k pivu.

**Řešení:** management podniku by měl uvažovat o rozšíření sortimentu restaurace. V rámci zvyšování sortimentu by bylo žádoucí zvýšit nabídku pív, alespoň na 8 druhů pív v nápojovém lístku. Bylo by také vhodné, aby se na jídelním lístku restaurace objevily alespoň 2 vegetariánská jídla nebo 1 vegetariánské jídlo na poledním menu. Sortiment restaurace by se také mohl rozrůst o více pochutin k pivu. Restaurace by se také při rozšiřování sortimentu mohla zaměřit na organizování prodejních akcí, které by mohly být pořádány alespoň jeden týden v měsíci. Prodejní akce mohou mít různou tematiku, například zabijačkové hody, tematika zaměřená na ryby nebo tradiční jídla z různých koutů světa. Rozšíření sortimentu restaurace by bylo vhodné uskutečnit do 6 měsíců.

Vegetariánská jídla by měla být levnější, než pokrmy, jež obsahují maso, neboť maso tvoří největší složku přímých nákladů v pokrmu. V tabulce č. 4.3 je uveden návrh vegetariánských jídel, které by se mohly objevit na jídelním lístku.



Tabulka 4.3 - Návrh vegetariánských jídel

Vegetariánská jídla		
Těstoviny Aglio Olio	79	Kč
Bulgur s houbami	79	Kč
Cizrnová masala	79	Kč
Chřestové rizoto s parmezánem	79	Kč
Kuskus s fazolovými lusky	79	Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci rozšiřování nabídky pív, by pro podnik bylo žádoucí, aby se zaměřil na spolupráci s minipivovary, které v posledních letech zažívají velký nárůst. Restaurace by zákazníkům nabídla poměrně neznámé příchutě pív, které by bylo možno poměrně rychle měnit. Tabulka č. 4.4 znázorňuje možné dodavatele piva, včetně vzdálenosti od provozovny restaurace a počtu druhů piva v portfoliu daného pivovaru.

Tabulka 4.4 – Potenciální dodavatelé piva

Možné pivovary	Vzdálenost	Počet druhů
Minipivovar Kosíř	15 km	2
1. Selský pivovárček	39,9 km	6
Pivovar Kroměříž	38,9 km	7

Zdroj: Vlastní zpracování

Ke zvýšení spokojenosti zákazníků restaurace by jistě vedlo rozšíření sortimentu o pochutiny k pív. V tabulce č. 4.5 jsou uvedeny potencionální pochutiny k pív, které by se mohli objevit v menu restaurace Na Kovárně.

Tabulka 4.5- Návrh pochutin k pív

Pochutiny k pív	
Domácí teplé brambůrky	45 Kč
Pikantní tvarůžek v bramboráku	40 Kč
Teplé pražené mandle	50 Kč
Utopenec s octem a cibulí, chléb	39 Kč
Topinka s masovou směsí a sýrem	65 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Podnik při realizaci těchto změn musí počítat s tzv. menu costs, tedy s náklady, které podniku vzniknou při změně jídelníčku. Konkrétně jsou to náklady na grafickou úpravu jídelníčku, tisk a úpravu webové stránky. Tyto náklady jsou odhadnuty na 2 500 Kč.

## 4.5 Shrnutí

Autorka doporučuje, aby se podnik zaměřil na některá z doporučení do 3 měsíců, a to:

- zvýšení počtu servírek o 2 přes obědová menu,
- kontrolu uklizenosti, alespoň 4x denně.

Dále do 6 měsíců by bylo vhodné dořešit problematiku, která se týká:

- volby vhodného dodavatele,
- vzdělávání personálu kuchyně,
- rozšíření sortimentu o vegetariánská jídla, piva, pochutin k pivu a prodejní akce.

Prioritou je zvýšení počtu servírek o 2 osoby přes obědová menu, protože dle predikce se zvýší zisk podniku o 6135 Kč za měsíc.

## 5 Závěr

Cílem této bakalářské práce byla aplikace metody QFD v restauraci Na Kovárně v Prostějově na Foersterově ulici a následně navrhnout opatření a doporučení, která budou vést ke zkvalitnění procesu poskytovaných služeb v této restauraci. Dílčím cílem bylo zhodnocení spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami v restauraci Na Kovárně.

První část bakalářské práce byla zaměřena na teoretická východiska, která definovala základní pojmy týkající se zejména služeb a kvality. Byla zde popsána definice pohostinství, přístupy k managementu jakosti a plánování, hodnocení a zlepšování kvality. Dále byly vymezeny techniky kvality, a to QFD, Okno zákazníka a Paretova analýza. Na závěr byla popsána metodika práce a pozorovací technika mystery shopping.

V úvodu analytické části byla představena restaurace Na Kovárně a stručně byla popsána její nabídka služeb, konkurence, ceny a marketingová komunikace. Následně byl popsán postup při sběru dat pro zpracování této bakalářské práce a bylo vyhodnoceno dotazníkové šetření. Na základě dotazníkového šetření byla získána data pro aplikaci metody QFD a byly zjištěny hlavní požadavky na poskytování dané služby, a to počet personálu v restauraci, pravidelnost úklidu a kvalita surovin. Tyto požadavky byly přehledně znázorněny pomocí Paretovy analýzy. Následně byla použita další technika kvality, a to Okno zákazníka, díky které byly zjištěny dva faktory, které hrají velkou roli při zlepšování poskytovaných služeb v dané restauraci. Mezi tyto faktory patřila rychlost obsluhy a kvalitní jídlo. Jako poslední byla využita metoda mystery shopping, v rámci které bylo zjištěno několik faktorů, které by bylo vhodné zařadit pro procesu zlepšování poskytovaných služeb, a to doba vystavení účtu, čistota toalet, doba čekání na pokrm a chuť pokrmu.

Na základě provedených analýz bylo definováno několik problémových oblastí, a to rychlost obsluhy, pravidelnost úklidu, kvalitní jídlo a šířka sortimentu, na které by se měl podnik zaměřit. Následně byla navrhována určitá opatření, která by měla vést ke zlepšení kvality poskytovaných služeb a zvýšení spokojenosti zákazníků v restauraci Na Kovárně. Mezi hlavní návrhy na zlepšování procesu poskytovaných služeb bylo zařazeno zvýšení počtu servírek přes obědový čas, které by mělo zajistit zvýšení rychlosti obsluhy. Další doporučujícím faktorem pro kvalitu poskytovaných služeb byla vhodná volba dodavatele,

dodatečné vzdělávání personálu kuchyně, kontrola uklizenosti alespoň 4x denně a zvětšení sortimentu restaurace o vegetariánská jídla, zavedení prodejních akcí, zvýšení nabídky piv a pochutin k pivu.

## Seznam použité literatury

### Odborná kniha

1. BERÁNEK, Jaromír. *Provozujeme pohostinství a ubytování*. Praha: mag CONSULTING, 2004. 180 s. ISBN 80-86724-02-6.
2. BLECHARZ, Pavel. *Kvalita a zákazník*. Praha: Ekopress, 2015. 160 stran. ISBN 978-80-87865-20-0.
3. BLECHARZ, Pavel. *Základy moderního řízení kvality*. Praha: Ekopress, 2011. 122 s. ISBN 978-80-86929-75-0.
4. HORNER, Susan a John SWARBROOKE. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada, 2003. 486 s. ISBN 80-247-0202-9.
5. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
6. KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-x.
7. KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
8. MACUROVÁ, Pavla. *Řízení jakosti B*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2008. 168 s. ISBN 978-80-248-1720-0.
9. NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
10. NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

11. NOVÝ, Ivan a Jörg PETZOLD. *(Ne)spokojený zákazník – náš cíl?!: jak získat zákazníka špičkovými službami*. Praha: Grada, 2006. 159 s. ISBN 80-247-1321-7.
12. SAATWEBER, Jutta. *Kundenorientierung durch Quality Function Deployment: Produkte und Dienstleistungen mit QFD systematisch entwickeln*. 3., vollständig überarb. Aufl. Düsseldorf: Symposion, 2011. ISBN 9783863294298.
13. TAHAL, Radek. *Základní metody sběru primárních dat v marketingovém výzkumu*. Praha: C.H. Beck, 2015. 99 s. ISBN 978-80-7400-585-5.
14. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
15. VEBER, J., M. HŮLOVÁ a A. PLÁŠKOVÁ. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2010. 359 s, ISBN 978-80-7261-210-9.
16. VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada, 2002. 163 s. ISBN 80-247-0194-4.
17. ZELENKA, Josef a Martina PÁSKOVÁ. *Výkladový slovník cestovního ruchu*. 2. vyd. Praha: Linde Praha, 2012, 768 s. ISBN 978-80-7201-880-2.

## **Příspěvky**

18. BOUCHEREAU, Vivianne a Hefin Rowlands. Methods and techniques to help quality function deployment (QFD). *Benchmarking: An International Journal*. 2000 Vol. 7 Iss: 1, pp.8 – 20

## **Elektronické dokumenty a ostatní**

19. Business Info. *Hostinská činnost - živnostenské oprávnění krok za krokem* [online]. Business Info [12. 4. 2011]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/hostinska-cinnost-1516.html>
20. QFD Institute: The official source for QFD. *Akao Prize* [online]. Dostupné z: [http://www.qfdi.org/who\\_is\\_qfdi/akao\\_prize.html](http://www.qfdi.org/who_is_qfdi/akao_prize.html)

21. ČSN EN ISO 9000:2009. *Systémy managementu kvality - Základní principy a slovník*.  
Praha: Český normalizační institut, 2009.

## Seznam zkratek

QFD	Quality Function Deployment
HDP	Hrubý domácí produkt
ČSN	Česká technická norma
EN	Evropská norma
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
TQM	Total Quality Management
VDI	Německé oborové normy
USA	Spojené státy americké
EFQM	Evropská nadace pro management kvality
PDCA	Plan-Do-Check-Act



## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněná v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 6. května 2016

*Vaňharová*

Žaneta Vaňharová